การศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

A Study of Successful Startup Leadership in Thailand

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) การศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ) A Study of Successful Startup Leadership in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นางสาวกิติมา หงส์ศิริกาญจน์

(ภาษาอังกฤษ) Miss Kitima Hongsirikarn

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ .... เมื่อวันที่ 10 / ก.ค. / 2562

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอม หุวะนันทน์)

กรรมการ ....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล)

กรรมการ ....

(ดร. นพคุณ ทองสนิท)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ....

(ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	:	การศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
โดย	:	นางสาวกิติมา หงส์ศิริกาญจน์
ชื่อปริญญา	:	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขา	:	การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : ....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

....

(ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น)

10 / ก.ค. / 2562

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยยุค 4.0 ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในการทำธุรกิจทวีความรุนแรงและรวดเร็วส่งผลให้ภาครัฐเล็งเห็นความสำคัญในการสนับสนุนแนวคิดธุรกิจสตาร์ทอัพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผลจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า 75% ประสบกับความล้มเหลวในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่ปีแรกและลดลงเรื่อย ๆ ในปีต่อ ๆ มาโดยหนึ่งในสาเหตุหลักมาจากภาวะผู้นำของตัวผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเอง ในขณะที่ประเทศไทยมีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จเพียงไม่ถึง 400 ราย แม้ว่าได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนเป็นจำนวนหลายหมื่นล้านบาท

โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 32 คน และ การทำสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง 7 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ที่สาระหลัก (Content Analysis)จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 32 คนในรูปแบบของการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ประกอบด้วย เจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่าน Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2017จำนวน 22 คน กลุ่มนักลงทุนที่คัดเลือกสตาร์ทอัพในการลงทุน (VC and Investors) จำนวน 7 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ (Incubators

Specialist) อีกจำนวน 7 คน โดยมีบุคคลบางกลุ่มที่มีบทบาทในการสัมภาษณ์ในครั้งมากกว่าหนึ่งบทบาท และสุดท้ายการวิจัยนี้จึงเสริมข้อมูลผ่านการทำวิจัยเชิงปริมาณโดยการทำแบบสอบถามเสริม

จากการศึกษาค้นพบว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่สำคัญประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญสามส่วน คือ ประเด็นด้านบุคลิกภาพ ด้านศักยภาพ และปัจจัยภายนอกด้านบุคคล โดยที่ข้อสรุปแต่ละประเด็นประกอบด้วย ประเด็นด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ 1.ด้านมุมานะ 2.ด้านการเรียนรู้ 3.ด้านกล้าตัดสินใจ 4.ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และ 5.ด้านวิสัยทัศน์ ประเด็นด้านศักยภาพประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลักคือ 1.ด้านการบริหารทีม 2.ด้านการควบคุมตนเอง 3.ด้านการโน้มน้าวใจ และ 4.ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ประเด็นด้านปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 2 ตัวแปรหลักคือ 1.ทีมงาน และ 2.ลูกค้า โดยที่แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย 5 แนวทางหลักคือ 1.การพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์ 2.การพัฒนาผ่านกระจกเงา 3.การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูล 4.การพัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศ และ 5.การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง

คำสำคัญ: สตาร์ทอัพ, ผู้นำ, ภาวะผู้นำ

Abstract

Title	:	A Study of Successful Startup Leadership in Thailand
By	:	Kitima Hongsirikarn
Degree	:	Doctor of Philosophy
Major	:	Management
Advisor	:	W. Chalermkiat

(Asst. Prof. Dr. Chalermkiat Wongvanichtawee)

(Dr. Burin Santisarn)

10 / July / 2019

This research focused on characteristics of successful leadership in startup business in the Thailand 4.0 era and how to implant these leadership characteristic into Thais startups. According to robust changes in how to run businesses nowadays, entrepreneurs had to adjust themselves for the high and quick competition climate. Therefore, startup businesses get more attention by the government sector. However, empirical research has found out that over 75% of startup businesses failed in their first year, and continued to decrease in the year after because of entrepreneur leadership. This figure was supported by the success cases of Thailand startup businesses. There were less than 400 startups in Thailand that had succeeded in continuing their businesses, even though Thailand's government supported over 10 billion baht to these entrepreneurs, the success rate was still low.

This research methodology adopted the qualitative method as the main methodology. The research included 32 samples of in-depth interviews and surveys, and 7 samples of focus groups by adopting triangulation method to analyze the research findings. The information was analyzed through content analysis method. The sample group was composed of 32 cases and included 22

startups who were funded by venture capitals during 2012-2017, 7 investors and venture capitals, 7 Specialists & Incubators, and some interviewees acted in multiple roles. Finally this reseaech integrated the quantitative method to support the reliabilities of the finding.

The researchers found that under the umbella of the startups leadership, there were 3 key issues to be considered, including personalities, competencies and personal external factors. The 5 key factors of leadership personalities that affected a successful leaders personalities included; Perseverance, Learning, Openness, Decisive and Vision. The 3 key factors that impact the leaders competency included people management, self-control, persuasive and building relationship. There is 2 more external factors that affect the success of leaders, team and customer, as well. The Leadership development method included: 1.Experiencing 2.Shadowing 3.Information Giving 4.Ecosystem and 5.Coaching and Mentoring. To summarize, this research concluded that the conceptual framework of successful startup leadership in Thailand was associated with personality, competency and external factors through proper development planning.

Keywords: Startups, Leader, Leadership

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณคนทุกคนที่ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี งานวิจัยชิ้นนี้เกิดจากความตั้งใจที่มีร่วมกันของบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผศ. ดร. เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และอาจารย์ที่ปรึกษารอง ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น และยังรวมถึง ผศ. ดร. โอม หุวะนันทน์ ดร.นพคุณ ทอดสนิท และ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล รวมถึง ดร.วนิดา เลิศพิพัฒนานนท์ ที่ได้อดทน ตั้งใจอ่าน และให้คำแนะนำตลอดการทำงานวิจัยทั้งหมดนี้

ขอขอบคุณผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพทุกท่านที่แม้จะมีงานที่ต้องสะสางจำนวนมาก และงานที่ต้องบริหารล้นมือ แต่ยังให้ความร่วมมือ ส่งต่อแนวคิด และยังให้คำแนะนำในการบริหารคน บริหารงาน รวมถึงมุมมองในการมองโลกในอนาคตอีกมากมายกับงานวิจัยชิ้นนี้ งานชิ้นนี้จะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีคำแนะนำจากทุกท่าน

ไม่เพียงเท่านั้นงานวิจัยชิ้นนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่างๆในด้านผู้ประกอบการ พาณิชยการ การบริหารและการจัดการ รวมถึงกลุ่มนักลงทุนผู้ให้ความรู้และเงินทุนแก่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพที่มาร่วมให้สัมภาษณ์ในการวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของทุกท่านอย่างมาก

ขอขอบคุณทุกท่านทั้งหมดที่ได้มาร่วมสร้างงานวิจัยชิ้นนี้ ทั้งด้วยการช่วยแสดงความคิดเห็น ช่วยติดต่อประสานงาน ช่วยแนะนำและส่งต่อความคิดเห็นตลอดระยะเวลาการทำงานวิจัยชิ้นนี้

นอกจากนี้ขอบคุณทุกคนในครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นคุณแม่อาภรณ์ หงส์ศิริกาญจน์ และคุณพ่อสมบูรณ์ หงส์ศิริกาญจน์ที่สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกตั้งแต่ต้น คุณพ่อและคุณแม่ไม่เป็นเพียงผู้ที่ช่วยสนับสนุนให้เริ่มต้นการเรียนในครั้งนี้ แต่ยังช่วยให้กำลังใจ ผลักดันและสนับสนุนมาโดยตลอด และขอขอบคุณพี่สาว น้องสาว และน้องชายอย่างมากที่ช่วยเป็นกำลังใจให้อยู่เสมอ

และสุดท้ายขอขอบคุณคุณฐิติวัฒน์ แสนสมบัติผู้ที่เป็นทั้งเพื่อน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้สนับสนุน และเป็นคนรักที่ยังคงรอคอยเพื่อร่วมฉลองในความสำเร็จในการทำวิจัยชิ้นนี้ไปด้วยกัน

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์
สิงหาคม 2562

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย (ก)
ABSTRACT (ค)
กิตติกรรมประกาศ (จ)
สารบัญ (ฉ)
สารบัญตาราง (ช)
สารบัญรูปภาพ (ญ)
บทที่ 1 บทนำ
1.1 ความเป็นมาของปัญหา 1
1.2 ความสำคัญของปัญหา 6
1.3 โจทย์วิจัย 8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย 9
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ 9
1.6 นิยามศัพท์ทั่วไป 10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กร 11
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ 39
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 72
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 112
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 116

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย
3.1 รูปแบบและขั้นตอนในการวิจัย 120
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 123
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 128

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 133

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 133

3.6 การรายงานผลการวิจัย 136

บทที่ 4 ผลการวิจัย

4.1 กระบวนการหาผลการวิจัยภาคสนาม 137

4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม 141

4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ 152

4.4 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสนทนากลุ่ม 216

4.5 ผลการประมวลการวิจัย 219

4.6 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย 231

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย 237

5.2 อภิปรายผลการวิจัย 241

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 271

บรรณานุกรม 275

ภาคผนวก 292

- ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 293
- ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 297

ประวัติผู้วิจัย 303

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

2.1 แนวคิดและกระบวนทัศน์ว่าด้วยภาวะผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1950-2000…………………. 13
2.2 ลักษณะนิสัยและทักษะของผู้นำตามแนวคิดของ Stogdill…………………………….. 16
2.3 เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำแบบ X และ Y ของ McGregor …………………………. 21
2.4 ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ House and Mitchell (1975)……………. 29
2.5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้แบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามแนวคิดของBass และ Avolio โดย Stephen Covey……………………………… 31
2.6 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (change) ความซับซ้อน (complexity) และภาวะผู้นำ (Leadership)……………………………………………………... 34
2.7 การสรุปแนวความคิดและทฤษฎีด้านลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำ………………….. 36
2.8 การเปรียบเทียบแนวคิดด้านผู้นำตามสถานการณ์ของแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ………. 37
2.9 ความแตกต่างระหว่างลักษณะธุรกิจ SME และ ธุรกิจสตาร์ทอัพ…………………….... 50
2.10 ดัชนีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการไทยด้านการรับรู้ถึงโอกาส ความสามารถ และการหานวัตกรรมใหม่……………………………………………………………….. 64
2.11 การแสดงความคาดหวังในการลงทุนของกลุ่มนักลงทุน……………………………… 69
2.12 แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนผ่าน Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2016………………………………… 69
2.13 ลักษณะการจับคู่บุคลิกประเภทต่าง ๆ ผ่าน 4 มุมมองหลักของ MBTI …………………75
2.14 กลุ่มศักยภาพตามแนวคิด Spencer and Spencer (1993)……………………………… 90
2.15 กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Young and Dulewicz (2005)……………………... 92
2.16 กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Goleman et al.(2013)…………………………... 96
2.17 สรุปแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพที่พึงประสงค์ของผู้นำ……………….. 98
2.18 สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ตาม……………………………… 109
3.1 จำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุน ในประเทศไทยในช่วงปี ค.ศ. 2012-2016 …………………………………….…..... 123

สารบัญตาราง (ต่อ)

3.2 จำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนผ่าน Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2016 124

3.3 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ 126

3.4 รายชื่อนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษากลุ่มสตาร์ทอัพ 127

3.5 รายชื่อกลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ 127

4.1 ตัวอย่างค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ 139

4.2 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพ 144

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย 146

4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย 148

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย 151

4.6 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 220

4.7 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นภาวะผู้นำด้านศักยภาพเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 222

4.8 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 223

4.9 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในสตาร์ทอัพไทยในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 224

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	มูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศสหรัฐอเมริกา..	2
2.1	ทักษะที่จำเป็นของผู้นาตามแนวคิด Katz (1974)..	17
2.2	ลักษณะนิสัย ศักยภาพ ผลลัพธ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของผู้นำตามแนวคิด	18
2.3	ลักษณะของผู้นำตามแนวคิด Blake and Mouton's Managerial Grid....................	22
2.4	ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey et al.(1969)......................	25
2.5	ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt, (1973)......	27
2.6	กรอบแนวคิดด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำ..............................	38
2.7	วงจรธุรกิจสตาร์ทอัพ..	40
2.8	ลักษณะความแตกต่างระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง และธุรกิจสตาร์ทอัพ...	42
2.9	ความมีส่วนร่วมของผู้บริโภคกับลักษณะแนวทางการระดมทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ....	44
2.10	มูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศสหรัฐอเมริกา..	52
2.11	เทคโนโลยีใหม่ 7 ประการที่มีความสำคัญในโลกยุคดิจิตอล	53
2.12	ดัชนีแสดงความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในช่วงปี 2007-2018...........	54
2.13	20 สาเหตุหลักที่สตาร์ทอัพล้มเหลว..	62
2.14	รายละเอียดรายชื่อการเติบโตของมูลค่าของธุรกิจสตาร์ทอัพตามม้าในเทพนิยาย.......	65
2.15	อัตราการอยู่รอดของธุรกิจสตาร์ทอัพจากระยะเวลาที่ยังอยู่รอดของธุรกิจ..............	66
2.16	ลักษณะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพผ่านการลงทุนโดยกลุ่มต่าง ๆ	68
2.17	ลักษณะนิสัยบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ..................................	77
2.18	ที่มาและการเชื่อมโยงกรอบแนวคิดด้านบุคลิกภาพของผู้นำ...........................	80
2.19	แนวคิดภาวะผู้นำ การปฏิบัติการ และศักยภาพของผู้นำ................................	85
2.20	โมเดลภูเขาน้ำแข็งด้านศักยภาพ..	88
2.21	ความเชื่อมโยงของที่มาของศักยภาพของผู้นำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์..........	91
2.22	ลักษณะศักยภาพ คุณค่า และบุคลิกภาพของผู้นำ.......................................	93
2.23	กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Global Leadership Competency Model............	94
2.24	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ..	107
2.25	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	118

สารบัญภาพ (ต่อ)

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.. 125

3.2 แสดงข้อมูลการเชื่อมโยงของแหล่งข้อมูลที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัย........... 132

4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.. 138

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย................................ 142

4.3 ผลการวิเคราะห์ด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย.. 144

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย.. 146

4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย.. 148

4.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย.. 150

4.7 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 154

4.8 ตัวแปรเพิ่มเติมด้านความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 154

4.9 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพเป็นผู้ชอบสังคมกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 155

4.10 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพเปิดรับสิ่งใหม่กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 158

4.11 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพชอบการวางแผนและการวางระบบกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 160

4.12 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการให้ความสำคัญกับเหตุผลกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 162

4.13 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และการมองภาพรวมกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ............... 165

4.14 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการมุมานะกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 167

สารบัญภาพ (ต่อ)

4.15 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพชอบการเรียนรู้กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 169
4.16 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกล้าตัดสินใจกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 171
4.17 ความสำคัญของศักยภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 174
4.18 ตัวแปรเพิ่มเติมด้านความสำคัญของศักยภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 174
4.19 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการปฏิบัติการกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 175
4.20 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการสร้างความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 179
4.21 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการควบคุมตนเองกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 181
4.22 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการบริหารคนกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 184
4.23 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการโน้มน้าวใจกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 186
4.24 ความสำคัญของตัวแปรภายนอกกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 188
4.25 ความสำคัญของตัวแปรด้านทีมงานกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 189
4.26 ความสำคัญของตัวแปรด้านทีมงานกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 192
4.27 ความสำคัญของตัวแปรด้านนักลงทุนกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 194
4.28 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ.. 198
4.29 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างประสบการณ์ตรงกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ........ 199

สารบัญภาพ (ต่อ)

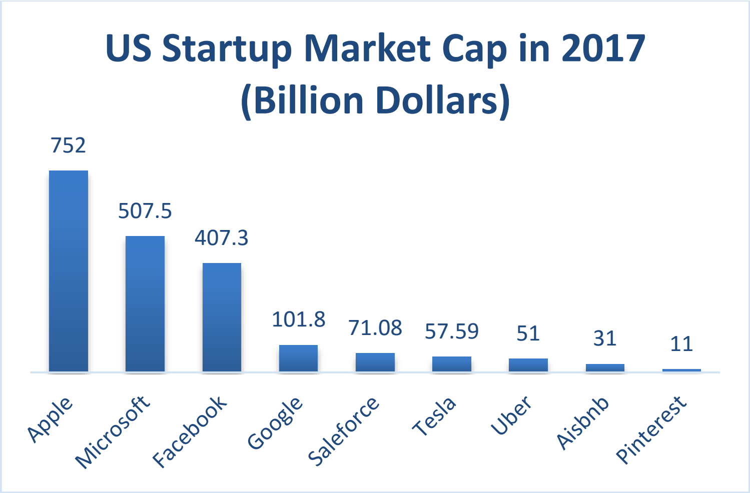
4.30 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการดูกระจกเงาว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ………………….. 201
4.31 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ………………….. 203
4.32 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยงว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ….. 206
4.33 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการอบรมสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ…………………………... 208
4.34 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการทำแบบประเมินว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ…………………. 211
4.35 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการให้ข้อมูลข่าวสารว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ……………….. 214
4.36 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย………………………………………………… 227
4.37 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านศักยภาพของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย…………………………………………………………. 228
4.38 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย………………………………… 229
4.39 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านแนวทางการพัฒนาผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย………………………………. 230
4.40 ภาพแสดงกรอบวิจัยใหม่………………………………………………………... 232
5.1 การอภิปรายลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ……………………………………… 242
5.2 การอภิปรายลักษณะศักยภาพของผู้นำ………………………………………... 252
5.3 ระดับผลงานของผู้นำที่มีความรู้เฉพาะด้าน(Specialist)และผู้นำที่ทำหลายอย่างได้กว้าง ๆ (Generalist)ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และช้า ๆ ……………………………. 253
5.4 การอภิปรายตัวแปรภายนอกด้านบุคคลของผู้นำ……………………………… 259
5.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทย ………………... 263

บทที่ 1
บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญและถูกศึกษามาอย่างยาวนาน ในวารสารมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพขององค์กรว่า ภาวะผู้นำไม่เพียงแต่ช่วยให้ตัวผู้นำเองสามารถแสดงศักยภาพ และความสามารถของตัวเองออกมาไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านการโน้มน้าว การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการปรับตัวหรือการควมคุมตนเอง (Schmidt, 2014, pp.182-187) ความสามารถเหล่านี้นับเป็นหลักสำคัญในการทำธุรกิจทุกประเภทรวมถึงธุรกิจที่เริ่มเติบโตและมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งรัฐบาลพร้อมจะสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้วยมูลค่าการลงทุนกว่า หมื่นล้านบาท (ศูนย์สตาร์ทอัพประเทศไทย, 2561) งานวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งประเด็นไปที่ความสำคัญของภาวะผู้นำที่จะส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเหล่านี้ประสบความสำเร็จต่อไป

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่ทุกประเทศล้วนแต่มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศผ่านการเสริมสร้างนวัตกรรม การเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศล้วนแต่เกิดจากกลุ่มธุรกิจนวัตกรรมของประเทศ เช่นกระทรวงการค้าของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Commerce: Bureau of Economic Analysis) พบว่า การเติบโตของ GDP ภายใน 2016 มีมูลค่า GDP รวมที่ 18.5 พันล้านดอลล่าร์โดยมีสัดส่วนมาจากการเติบโตจากธุรกิจเกิดใหม่อย่าง Startup ทางด้าน Technology ด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Microsoft, Apple, Google และ Amazon เป็นต้น (Statistic, 2017) องค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้แม้จะดำเนินธุรกิจมาน้อยกว่าสองทศวรรษ แต่มีมูลค่าในตลาดในแต่ละองค์กรไม่น้อยกว่าพันล้านดอลล่าร์สหรัฐ และมีมูลค่ารวมประมาณ 2.2 พันล้านดอลล่าร์สหรัฐหรือคิดเป็น 12% ของมูลค่า GDP ของทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาในปีคศ. 2017 ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 มูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศสหรัฐอเมริกา
ที่มา: Statisic (2017)

ภาพที่1.1 แสดงให้เห็นว่ามูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพไม่เพียงแต่มีมูลค่าที่สูงขึ้นในช่วงหลังทศวรรษที่ 20 แต่ยังมีความสามารถในการเติบโตที่รวดเร็วทำให้ธุรกิจดังกล่าวเป็นที่สนใจมากขึ้นและหลายประเทศในโลกเริ่มนำแนวคิดธุรกิจสตาร์ทอัพมาใช้เป็นแนวทางวางแผนนโยบายแผนพัฒนาบุคลากรภายในประเทศมากขึ้น (USA Department of Commerce, 2017)

งานวิจัยของ Vielmetter andSell (2014); Word (2009); Bughin, Chui, and Manyika (2010) ต่างหันมาให้ความสำคัญกับธุรกิจสตาร์ทอัพมากขึ้น โดยกล่าวถึงความจำเป็นที่ธุรกิจทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้มีลักษณะเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพมากขึ้น ดังต่อไปนี้

- บทบาทของภาวะผู้นำในโลกธุรกิจสตาร์ทอัพได้เปลี่ยนไป

  Burns (2013) ได้กล่าวว่าบทบาทของการเป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมและจัดการสิ่งต่าง ๆ หรือการหาความเชื่อมโยงในการสร้างระบบอีกต่อไป แต่เป็นความสามารถในการดึงความสนใจของทีมงาน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ บุคลิกภาพ และเสน่ห์ส่วนตัวของผู้นำคนนั้น ในขณะที่ Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, and Vos-Saz (2015) และ Peterson, Walumbwa, Byron, and Myrowitz (2009) สนับสนุนว่าธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่เน้นความแปลกใหม่ ทีมงานแต่ละคนไม่ได้เกิดจากการว่าจ้าง แต่มักจะเกิดจากการรวมตัวกันของคนที่มีแนวความคิดเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่สร้างสินค้า หรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่เหมือนกัน แนวคิดภาวะผู้นำยิ่งทวีความสำคัญขึ้นไปอีก เพราะผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมทีมในฐานะผู้จัดการและลูกจ้างได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำด้านการบริหารคน

- แนวทางการจัดการโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป
  การจัดการโครงสร้างองค์กรในอดีตการจัดการควรอยู่ในรูปแบบของลำดับขั้นการบัญชาการ (Hierarchical Organization Structure) โดยเน้นที่การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์จากกลุ่มผู้บริหาร ที่มีการกำหนดมาตรฐานผลงาน (Performance) ให้กับคนที่สามารถทำได้ดี และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำผลงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน กลายเป็นการบริหารเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มีใครมีอำนาจในการสั่งการเหนือใคร ไม่มีการแบ่งแยกในด้านอายุการทำงาน วัยวุฒิ การศึกษา แต่เกิดจากการแบ่งหน้าที่กันเอง และรวมตัวกันด้วยความตั้งใจที่มีร่วมกัน ทำให้โครงสร้างองค์กรอยู่ในแนวราบ และทุกคนมีความรับผิดชอบในแต่ละเรื่องที่มีความสำคัญไม่ต่างกัน การบริหารทีมงานลักษณะนี้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการสั่งการ (Directing) เป็นการโน้มน้าวใจ (Persuasion) แทน เพื่อลดความไม่พอใจของทีมงานอันจะนำไปสู่การขอออกจากธุรกิจ (Antonakis, Cianciolo, and Sternberg, 2004)
- รูปแบบโมเดลธุรกิจที่เปลี่ยนไป ทั้งการหาแหล่งเงินทุน วงจรธุรกิจ และโมเดลธุรกิจที่เปลี่ยนไปทำให้คุณสมบัติของผู้นำที่เหมาะสมกับธุรกิจสตาร์ทอัพต่างจากธุรกิจประเภทอื่น โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - *การหาแหล่งเงินทุน* เป็นสิ่งแรก ๆ ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องหาให้ได้หลังจากตัดสินใจได้แล้วว่าจะขายผลิตภัณฑ์หรือบริการใด โดยรูปแบบการหาเงินทุนในธุรกิจประเภทอื่น เงินทุนมาจากการสนับสนุนของครอบครัวหรือคนใกล้ชิด (Family) การขอเงินลงทุนจากธนาคาร (Bank) หรือการขอเงินลงทุนจากนักลงทุน (Business Angle/ Venture Capital) ในรูปแบบของการอยู่ในสถานะของเจ้าหนี้ ลูกหนี้ จะมีความแตกต่างจาก สตาร์ทอัพที่เป็นรูปแบบของการขอเงินทุนในรูปแบบของผู้ถือหุ้นที่เป็นส่วนหนึ่งในการบริหาร และการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ก่อนใครผ่านกลุ่มช่วยเหลือธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup Business Incubator) กลุ่มนักลงทุน (Angel Investor) กลุ่มเงินทุน (Venture Capital) หรือกลุ่มมหาชน (Crowdfunding[1]) ทำให้ทักษะหลักของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพจากเดิมที่เน้นการเขียนแผนธุรกิจ การวางแผนงานโครงสร้างทางการเงินให้สมบูรณ์เพื่อให้ธนาคารหรือเจ้าหนี้ยอมให้เงินสนับสนุนในรูปแบบของสัญญาค้ำประกัน

---

[1] "Crowdfunding หมายถึง การระดมทุนจากฝูงชนคนละจำนวนไม่มาก เพื่อสนับสนุนกิจกรรม โครงการ หรือธุรกิจ ผ่านเว็บไซต์กลาง หรือที่เรียกว่า Platform การระดมทุนในรูปแบบดังกล่าวเหมาะสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มกิจการ เนื่องจากทำได้ง่ายและสะดวก" (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

เปลี่ยนมาเป็นความสามารถในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจได้น่าสนใจ ความคิดสร้างสรรค์ของตัวผลิตภัณฑ์ และบริการเองที่แสดงถึงนวัตกรรมใหม่ในการได้เงินจากกลุ่มนักลงทุนประเภทต่าง ๆ (Mason and Harrison, 1997)

- *วงจรธุรกิจที่ต่างจากเดิม* Levitt (1965) อธิบายธุรกิจแบบเดิมที่มีการแบ่งวงจรสินค้าและบริการเป็น 4 ช่วงคือช่วงเริ่มต้น ช่วงของการเติบโต ช่วงอิ่มตัว และช่วงของการลดลง ซึ่งตลอดระยะเวลาของธุรกิจไม่ได้มีการกำหนดตายตัวแน่นอน นอกจากนี้แนวความคิดของ Scott and Bruce (1987) ที่เน้นการพัฒนาในช่วงของการเติบโต และช่วงของจุดอิ่มตัวของธุรกิจโดยการพัฒนาสร้างระบบการแบ่งงาน การจัดโครงสร้างการบริหารแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่ได้มีการจำกัดเวลาว่าตอนนี้อยู่ในช่วงไหนของธุรกิจ ตรงกันข้ามกับในรูปแบบธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นรูปแบบของการสร้างธุรกิจที่เน้นวงจรธุรกิจเพียง 5 ปีเป็นหลัก งานวิจัยจากมหาวิทยาลัย London School of Economics and Political Science (LSE) โดย Sedlacek and Sterk (2014) แสดงให้เห็นว่าลักษณะวงจรธุรกิจของสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่มีความรวดเร็วและต้องการให้เห็นผลภายใน 5 ปี เมื่อคืนทุนและได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการแล้ว ต้องรีบวางแผนเพื่อขายกิจการต่อไปเพื่อนำเงินไปลงทุนในสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการตัวต่อไป นอกจากนั้นแล้วแทนที่ธุรกิจลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป และให้ความสำคัญกับช่วงการเติบโต (Growth) และจุดอิ่มตัว (Stable) ให้มีระยะเวลานานขึ้นและสามารถอยู่ในธุรกิจได้นานขึ้นในรูปแบบของธุรกิจที่เป็นวัว (Cash Cow) ขององค์กรตามแนวคิดของ BCG Model แต่แนวคิดนี้กลับให้ความสนใจกับการเข้าและออกจากตลาด (Entry and Exit Strategy) มากกว่า สิ่งเหล่านี้ทำให้ภาวะผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพเปลี่ยนจากความสามารถในการจัดการในช่วงของการเติบโต การวางแผนงาน หรือสร้างระบบงานระยะยาว มาเป็นทักษะในการโน้มน้าวใจในการสร้างธุรกิจใหม่โดยนำเงินลงทุนจากนักลงทุน มาสร้างสินค้าและบริการให้ลูกค้า และขายธุรกิจต่อให้กับนักลงทุนรายอื่น (Lee and Mukoyama, 2008)
- *โมเดลธุรกิจที่เปลี่ยนไป* Demill and Lecocq (2010) ได้อธิบายถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุคก่อนศตวรรษที่ 20 จากเดิมที่โมเดลธุรกิจขึ้นอยู่กับผู้ผลิตการบริโภคและความต้องการสินค้ามาจากการคิดค้นสินค้าที่มีคุณภาพตามความเข้าใจของผู้ผลิตเอง กลายมาเป็นโมเดลธุรกิจหลังศตวรรษที่ 20 ที่บริษัทมีการพัฒนานวัตกรรมที่มีการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในรูปแบบของคุณค่ามากกว่าคุณภาพ และเน้นการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจรอบข้าง หรือแม้แต่ตัวนัก

ลงทุนเองทั้งที่เป็น การลงทุนจากนักลงทุน (Business Angel) หรือลงทุนจากมหาชน (Crowdfunding) ให้มาร่วมแสดงความคิดเห็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ในการต่อยอดกันไปเรื่อย ๆ ในรูปแบบของ Ecosystem[2] มากกว่าที่จะเน้นที่การหากลยุทธ์แข่งขันกันเองในตลาด ทำให้ผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพมิใช่ต้องมีความสามารถในการปรับตัว ในการจัดการ หรือในด้านการโน้มน้าวใจเหมือนในอดีตเท่านั้น แต่ต้องมีคุณสมบัติในการค้นหา หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและวงจรธุรกิจที่สั้นลงของธุรกิจสตาร์ทอัพให้ได้อีกด้วย (Ries, 2011)

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยเป็นที่สนใจทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น เมื่อวิเคราะห์องค์กรประกอบภายในของการทำธุรกิจสตาร์ทอัพแล้วพบว่าธุรกิจสตาร์ทอัพมีความต่างจากกลุ่มธุรกิจทั่วไปอย่างมาก ดังที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดย ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560, น.1) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง สตาร์ทอัพ และ SME ไว้ว่า ลักษณะการทำธุรกิจแบบ SME เมื่อกิจการมีเงินทุนต้องการเติบโตขยายธุรกิจจะต้องมองหาทำเลเพื่อขยายสาขาเพิ่มขึ้นและลงทุนจ้างคนเพิ่ม ซึ่งถือว่าเป็นการเติบโตตามจำนวนเงินลงทุน ในขณะที่ธุรกิจสตาร์ทอัพจะปรับที่รูปแบบธุรกิจเช่น ธุรกิจให้บริการรับดูแลผู้สูงอายุลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพจะเน้นการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยี เช่นการนำอินเตอร์เน็ตมาช่วยโดยการสร้างเว็ปไซต์หรือแอพพลิเคชั่นเพื่อให้คนที่สนใจอยากทำงานเป็นผู้ดูแลเด็กและผู้สูงอายุมาสมัครทิ้งข้อมูลไว้ และให้คนที่ต้องการบริการดังกล่าวเข้ามาเลือกโดยมีระบบกรองหาคนที่อยู่ใกล้ ๆ ตำแหน่งลูกค้า บอกช่วงเวลาว่างรับงาน และข้อมูลประวัติคำติชมผลงานที่ลูกค้าท่านอื่นได้ให้ไว้ ตลอดจนสามารถจองเวลาชำระเงินผ่านบัตรเครดิตได้ทันที โดยเจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพจะได้รายได้มาจากค่าธรรมเนียมการใช้บริการ โดยอาศัยการลงทุนไม่มากในการพัฒนาเว็บไซต์หรือแอพพลิเคชั่นแต่สามารถขยายกิจการได้มากกว่าธุรกิจ SMEs ดังนั้นจะเห็นได้ว่าข้อได้เปรียบของธุรกิจสตาร์ทอัพคือ สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เข้าถึงลูกค้าได้อย่างครอบคลุม ไม่ติดข้อจำกัดในเรื่องการเพิ่มบุคลากร หรือหาสถานที่หรือทำเลในการขยายกิจการ กล่าวโดยสรุปคือ “ทุกสตาร์ทอัพเป็น SMEs แต่ทุก SMEs

[2] Ecosystem หมายถึงกลุ่มขององค์กร หน่วยงาน และบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน โดยเฉพาะสำหรับบริษัทเทคโนโลยีทั้งหลายเราจะมองระบบนิเวศ หรือ Ecosystem ของบริษัทดังกล่าวที่ความเชื่อมโยงด้านความร่วมมือของหน่วยงานที่ประกอบด้วย สินค้า บริการ เนื้อหาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน (พสุ เดชะรินทร์, 2555)

อาจจะไม่ใช่สตาร์ทอัพเนื่องจากลักษณะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเติบโตอย่างรวดเร็วที่ต่างกัน”

ในขณะที่ประเทศไทยที่ผ่านมากลับมุ่งเน้นเพียงให้คนในประเทศผลิตธุรกิจสินค้าต้นทางอย่างเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และรับจ้างผลิตในรูปแบบสินค้าในอุตสาหกรรมเบา/หนักเพียงเท่านั้น (กรมสรรพสามิต, 2560) เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ และยกระดับมาตรฐานในการดำรงชีวิตของประชากรในประเทศไทย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนดเอาไว้ว่าจะต้องมีการพัฒนาทางด้านวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ผ่านการส่งเสริมธุรกิจสตาร์ทอัพ จึงได้มีหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามาส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการผลักดันการพัฒนาประเทศผ่านธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่น ความร่วมมือระหว่างสถาบันนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency: NIA), สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.: NSTDA), สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็คทรอนิคส์ (สพธอ.: ETDA) และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ โดยภาครัฐมีการวางแผนที่จะทุ่มเงินกว่า 10,000 ล้านบาทในการสนับสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพให้เป็นกลุ่มธุรกิจที่บุกเบิกให้เกิดนวัตกรรมใหม่ให้แก่ประเทศไทย (ศูนย์สตาร์ทอัพประเทศไทย, 2561)

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีกลุ่มสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จและเป็นตัวอย่างที่ดีอยู่หลายองค์กรแต่เมื่อเทียบสัดส่วนการอยู่รอดขององค์กรสตาร์ทอัพที่อยู่รอดจากทั้งหมดกลับมีน้อยมาก ดังที่บทสัมภาษณ์จาก เจฟฟรี เพย์น ผู้เป็นผู้ก่อตั้ง และนักลงทุน Golden Gate Ventures ได้แสดงความคิดเห็นว่า “แม้สตาร์ทอัพไทยเป็นนักรบเศรษฐกิจที่จะช่วยผลักดันประเทศไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 แต่อัตราการอยู่รอดยังไปไม่ถึงไหน สตาร์ทอัพในปัจจุบันยังคงย่ำอยู่กับที่หรือล้มหายไปตามกระแส มีเพียง 1% เท่านั้น ที่สามารถเติบโตต่อไปได้เนื่องจากเงินลงทุนจากกลุ่มนักลงทุน (Venture Capital) ที่จะทำธุรกิจอย่างเพียงพอในแต่ละรอบของการหาเงินทุน” (นัจกร สุทธิมาศ, 2560)

รายงานสถิติโดย Gavett (2017) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า 95% ของธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มธุรกิจเนื่องจากตัวผู้ประกอบการเองล้มเลิกความตั้งใจตั้งแต่แรกเริ่มเนื่องจากความกดดัน ความเครียด และ ความผิดหวังในการนำเสนอธุรกิจสตาร์ทอัพของตนเองแก่นักลงทุน

Blank (2017) ได้กล่าวว่า 75% ของสตาร์ทอัพที่ได้เริ่มต้นธุรกิจแล้วไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้เกิน 5 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวในการพัฒนา และสนับสนุนกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างมาก

สาเหตุหลักที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้ล้มเหลวมีอยู่หลายสาเหตุ งานวิจัยของ CB Insight Research (2017) ได้กล่าวว่า 75-90% ของธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความล้มเหลว โดยมีสาเหตุหลัก 20 ประการ ประกอบด้วยปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างที่มีความไม่แน่นอนที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น รสนิยมการบริโภคที่เปลี่ยนไป ความต้องการของตลาดเปลี่ยน การออกสินค้าไม่ถูกช่วงเวลา และอื่น ๆ แต่ถึงกระนั้นปัญหาส่วนใหญ่กลับเกิดขึ้นจากภาวะผู้นำของตัวผู้นำเอง 7 ประเด็นได้แก่ การที่ผู้นำไม่สามารถดึงความสนใจของทีมงานได้ การล้มเลิกก่อนที่ทำธุรกิจสำเร็จ ขาดความสนใจในธุรกิจ ความไม่สามัคคีของทีมงาน การขาดความมุ่งมั่น การไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ และความเหนื่อยจากการทำงาน

Feinleib (2011) ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวว่า คือการที่ผู้นำเองขาดความสนใจเมื่อเจอความสับสน ความยุ่งยากลำบาก คนกลุ่มนี้มักจะไม่สามารถควบคุมทีมงานและรักษาให้ทีมงานทำงานต่อไปได้ และไม่สามารถโน้มน้าวทั้งนักลงทุนและลูกค้าให้เห็นคุณค่าในสินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ หรือความสามารถของผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความสามารถแก้ไขปัญหา ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาทางออกซึ่งล้วนแต่เป็นปัญหาจากตัวผู้นำเอง

นอกจากนี้จากรายงานสถิติโดย The Global Entrepreneurship and Development Institute: GEDI ได้แสดงข้อมูลว่าความสามารถในการประกอบการของผู้ประกอบการจาก 130 ประเทศทั่วโลก พบว่าประเทศไทยอยู่อันดับที่ 65 จาก 130 ทั่วโลก และได้อันดับที่ 11 เมื่อเทียบกับ 21 ประเทศในเอเชียแปซิฟิค จากดัชนีหัวข้อต่าง ๆ ทั้งหมดพบว่าดัชนี 3 ตัวที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดจากหัวข้อทั้งหมดของผู้ประกอบการไทยคือ ผู้ประกอบการเองไม่มีวิสัยทัศน์ที่จะเติบโตในธุรกิจระดับโลก (Internationalization) โดยได้คะแนน 9/100, ผู้ประกอบการไทยไม่พร้อมที่จะรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) โดยได้คะแนนที่ 19/100 และสุดท้ายคือผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างเครือข่ายที่เหนียวแน่นในการทำธุรกิจได้ โดยได้คะแนนที่ 25/100 ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าปัญหาจากการทำธุรกิจสตาร์ทอัพของผู้ประกอบการไทย อยู่ที่ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไทยเองที่ไม่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ที่แคบเกินไป (Global Entrepreneurship and Development Institute, 2016)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแม้ว่าธุรกิจสตาร์ทอัพจะเป็นความหวังที่ภาครัฐบาลตั้งความคาดหวังว่าจะเป็นตัวแปรหลักที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับเศรษฐกิจในอีก 10 ปีข้างหน้า แต่มีความเป็นไปได้มากที่ธุรกิจเหล่านี้จะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่ม หรือล้มเหลวในช่วง 5 ปีแรกที่เข้าสู่ตลาดด้วยสาเหตุมากมาย และหนึ่งในนั้นคือปัญหาจากผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้ล้มเลิกเนื่องจากท้อแท้ ไม่กล้าปรับตัวหรือปรับแนวความคิดเดิม มีปัญหากับ

ทีมงาน มีปัญหากับนักลงทุน ในขณะที่ความสำคัญของภาวะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ที่ผ่านมางานวิจัยส่วนใหญ่เช่น งานวิจัยของ Yang (2016) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพในช่วงการเริ่มธุรกิจ (Early Prefunding Stage) ตอนต้นในประเทศสวีเดน งานวิจัย Peterson, Walumbwa., Byron, and Myrowitz (2009) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาว่า ผู้นำที่มีทัศนคติบวก จะส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และผลการดำเนินงานของบริษัทสตาร์ทอัพที่เพิ่งเปิดใหม่, งานวิจัย Zach and Baldegger (2014) ที่ทำการศึกษาถึงลักษณะนิสัยของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ งานวิจัยเหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานวิจัยที่วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในช่วงการเริ่มต้นธุรกิจเท่านั้น แต่ไม่ได้วัดความสำเร็จในฐานะผู้นำของผู้ประกอบการที่แท้จริงได้ งานวิจัยนี้จึงถูกสร้างขึ้นเพื่อวิจัย และหาข้อมูลตัวแปรที่สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในมุมมองประเด็นของบุคลิกภาพ และศักยภาพที่พึงประสงค์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างนโยบายสนับสนุนสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จให้แก่ภาครัฐต่อไป

1.3 โจทย์วิจัย

1. อะไรคือลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
2. อะไรเป็นปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยเป็นอย่างไร

1.4 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
2. เพื่อศึกษาตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
3. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพของไทยให้ประสบความสำเร็จ

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย รวมถึงแนวคิดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย
2. ขอบเขตด้านประชากร จากข้อมูล Thailand Tech Startup Report แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนสตาร์ทอัพในปีคศ. 2012-2016 ที่ผ่านการลงทุนในระดับ Venture Capital ในประเทศไทยทั้งหมด 136 ราย อย่างไรก็ตามการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพโดยเลือกจากกลุ่มผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนอย่างน้อยในระดับ Seed มาแล้วจำนวน 22 คน และกลุ่มนักลงทุน กับกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 7 คน และกลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 คนจากประเทศไทยทั้งหมด รวมทั้งหมด 32 คน โดยที่บุคคลบางกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นในหลายแง่มุมดังที่จะกล่าวเพิ่มเติมในบทที่ 3
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้จะเน้นที่การเก็บตัวอย่างกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพภายในประเทศไทยทั้งหมด
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม - ตุลาคม พ.ศ. 2561

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการ ทั้งประโยชน์ทางวิชาการ และประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เกิดความรู้ความเข้าใจถึงตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้การบริหารงานในธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่น การบริหารนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะนิสัยของผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ
2. สร้างแนวคิดและมุมมองใหม่ทางด้านการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ที่นำไปสู่องค์กรที่สามารถแข่งขันได้
3. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการประยุกต์กับแนวทางการวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.7 นิยามศัพท์

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการคนในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารงานให้เป็นไปตามต้องการขององค์กร และ รวมถึงการบริหารคนในองค์กรให้เกิดความจงรักภัคดีสามัคคีในระดับที่สามารถดำเนินกิจการไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางในการทำงานของแต่ละบุคคลในการทำงานตามความคาดหมายขององค์กรให้สำเร็จโดยการสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงาน และการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคลิกภาพลักษณะนิสัยบุคลิกภาพส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ โดยเน้นสามประเด็นหลัก

1. ศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
2. ศึกษาปัจจัยด้านศักยภาพที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ

สตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของ**โมเดลธุรกิจ**ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิด**การเติบโต**อย่างรวดเร็ว สามารถขยายตัวได้ ทำซ้ำได้ง่าย โดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วยอัตราส่วนที่ทวีคูณเช่นเดียวกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตรง ลักษณะของธุรกิจลักษณะนี้มักจะมีการขยายกิจการในช่วงเริ่มต้นด้วยการขอทุนจากนักลงทุน เพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้ในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตใหญ่ขึ้นในอนาคต มากกว่าการก่อหนี้ในลักษณะการกู้เงิน ทำให้ธุรกิจลักษณะนี้ต้องค้นหาความต้องการลูกค้าในระดับกว้าง พัฒนาสินค้าที่ตอบรับความต้องการของคนจำนวนมากทั้งในและนอกประเทศเพื่อสามารถรองรับวิสัยทัศน์ในการเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กรในอนาคตได้

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของกลุ่มลักษณะนิสัยประจำตัวที่ส่งผลให้คนแต่ละคนแสดงพฤติกรรมที่ต่าง ๆ กันออกมา

ศักยภาพของผู้นำ หมายถึง ลักษณะของกลุ่มพฤติกรรม และการแสดงออกของผู้นำในรูปแบบของการกระทำที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน และให้ความรู้ ทำให้ศักยภาพจะสามารถตีความได้ในด้านของทักษะ ความรู้

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องกรณีศึกษาภาวะผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้วในอดีต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 5 ส่วนหลักดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กร

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจากภายใน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กร

2.1.1. ความหมายของผู้นำ

Zaleznik (2004, pp. 1-16) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่สามารถพัฒนาแนวทางในการจัดการปัญหาที่มีมายาวนาน โดยการนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการด้วยความสร้างสรรค์ และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของทีมงานด้วยในเวลาเดียวกัน

Hasselbein, Goldsmith, and Bechard (1996, pp. 310-314) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรหมายถึงผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรนั้นเป็นอย่างดี เป็นบุคคลที่คิดถึงหลักปรัชญาในการพัฒนาองค์กร เป็นคนที่สามารถโน้มน้าวผู้คนรอบ ๆ ตัวได้อย่างทรงพลังและสร้างสรรค์ เพราะผู้นำเหล่านั้นมีประสบการณ์ตรงในการทำงานกับคนแต่ละคนมาอย่างยาวนาน เป็นคนที่รู้ถึงความสามารถของคนเหล่านั้น และสามารถนำความรู้ของตนมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกที่ถูกเวลา และยังสามารถใช้อำนาจของตนในการควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

Johnson, Vernon, McCarthy, Molson, Harris, and Jang (1998, pp. 216-223) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ว่าต้องมีทั้งศาสตร์ในการบริหารคนและศาสตร์ในการจัดการ ซึ่งสิ่ง

เหล่านี้เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างลักษณะนิสัย (Personality traits) ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของผู้นำ (Born) กับสภาพแวดล้อม (Environment) ที่สร้าง (Made) ลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำ

Prentice (2004, pp. 1-12) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่สร้างให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุผล โดยการดึงความช่วยเหลือจากบุคคลต่าง ๆ มาร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นคนที่สามารถเข้าใจผู้อื่น และสามารถกระตุ้นให้คนเหล่านี้ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อบรรลุทั้งความต้องการส่วนตนและบรรลุผลของส่วนรวมไปด้วยกัน

กล่าวโดยสรุปคือ *ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการคนในองค์กร และการบริหารงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ตลอดจนการบริหารคนในองค์กรให้เกิดความจงรักภักดีและความสามัคคีในระดับที่สามารถดำเนินกิจการไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้*

2.1.2 กระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่มีความซับซ้อน และได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักคิดจำนวนมากในการเข้ามาศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมานานกว่าร้อยปี ก่อให้เกิดคำอธิบายวิวัฒนาการของภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ โดยที่วัตถุประสงค์หลักของการทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เพื่อต้องการทำความเข้าใจกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนไปของแนวคิดภาวะผู้นำนับตั้งแต่ปีคศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากหลังสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลง ประเทศต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาประเทศอย่างมาก แนวคิดภาวะผู้นำได้ถูกนำขึ้นมาศึกษาอย่างกว้างขวาง และมีการจัดกลุ่มแนวคิดและกระบวนทัศน์ไว้มากมายพร้อมตัวอย่างกรณีศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดตามแนวทางที่ Bolden, Gosling, Marturano, and Dennison (2003) ทำการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ โดยเรียงลำดับกระบวนทัศน์เริ่มจากแนวคิด “คนที่เยี่ยมยอดที่สุด” ในฐานะของผู้นำในดวงใจ (Heroic Leader) ในยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง แนวคิดผู้นำตามลักษณะนิสัยที่เหมาะสม (Trait Theories) ผู้นำด้านพฤติกรรม (Behaviorist) และผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) แต่ละแนวคิดต่างนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ต่างกันตรงที่กระบวนการได้มาซึ่งผู้นำที่มีคุณภาพนั้น ในช่วงแรกจะเน้นที่การศึกษาเรื่องลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้นำ ต่อมาจึงหันไปมุ่งเน้นที่การศึกษาแง่มุมของสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำคนนั้น และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามภายในทีม

ตารางที่ 2.1 แนวคิดและกระบวนทัศน์ว่าด้วยภาวะผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1950-2000

กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำ (ค.ศ.)	**วารสารและแนวคิด**	**สรุปประเด็นหลัก**
Great Man Theory (ก่อนปีคศ. 1950)	Organ (1996, pp. 1-4)	มีความเชื่อว่าผู้นำเป็นบุคคลพิเศษที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ซึ่งในที่นี้ใช้คำว่ามนุษย์ผู้ชาย(Man) ที่เป็นทหารเป็นหลัก
Trait Theory (1910-1960)	Bass and Stogdill (1990); McCrae and Costa (1999)	มุ่งเน้นการค้นหากลุ่มลักษณะนิสัยของผู้นำที่พึงประสงค์รูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นที่ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่องค์กรต้องการ
Behaviorist Theory (1940-1960)	McGregor's XY Theory ; Blake and Mouton's Managerial Grid	ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเป็นผู้นำทำมากกว่าจะดูที่คุณภาพของผู้นำนั้น ๆ โดยศึกษากลุ่มพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ และจัดกลุ่ม "รูปแบบของผู้นำ"
Situational Leadership (1960-1980)	Fiedler's Contingency Model; Hersey-Blanchard Model of Leadership; Tannenbaum and Schmidt's Leadership Continuum	ศึกษาลักษณะของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นบางสถานการณ์ต้องการผู้นำที่ "สั่ง" ขณะที่ในบางสถานการณ์ต้องอาศัยผู้นำ "ที่มีส่วนร่วม" ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ
Contingency Theory (1960-1980)		ให้ความสนใจกับการปรับมุมมองตามสถานการณ์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
Transactional and Transformational Leadership (1980-ปัจจุบัน)	Bass and Avolio (1993); Burns (2003)	เน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการมอบวิสัยทัศน์ ลงมือทำ และปรับเปลี่ยนให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ที่มา: Northouse (2017)

แนวคิดด้านภาวะผู้นำที่ผ่านมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950-2000 ประกอบไปด้วย 6 กระบวนทัศน์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory)

แนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำคือผู้ที่มีทักษะ มีความรู้ และเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำเลย คนประเภทนี้จะมีแรงผลักดันส่วนตัวในการทำสิ่งต่าง ๆ ทั้งยังมีทักษะที่แม้จะฝึกฝนหรือเรียนไปเพียงเล็กน้อยสามารถประยุกต์และพัฒนาได้เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งไม่อาจอธิบายหรือทำความเข้าใจได้ ทำได้เพียงยอมรับความสามารถและทักษะของคนกลุ่มนี้ โดยมากแนวคิดผู้นำลักษณะนี้มักจะใช้ในการอธิบายผู้นำทางด้านการทหารในยุคแรก ๆ (ช่วงทศวรรษ 1950) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามโดยไม่มีข้อสงสัย (Bolden et al., 2003)

2. ทฤษฎีลักษณะนิสัยเด่น (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะนิสัยทางด้านบุคลิกภาพและการแสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ได้ ดังนั้น ในการศึกษาจึงเน้นดูว่าลักษณะนิสัยของผู้นำแต่ละคนเป็นอย่างไร แล้วนำผลมาจำแนกเป็นภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ เช่น Bass and Stogdill (1990) ได้แบ่งลักษณะนิสัยของผู้นำออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristic) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะนิสัยที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristic) และลักษณะนิสัยทางสังคม (Social Characteristic) โดยอธิบายลักษณะนิสัยแต่ละอย่างไว้ดังนี้

- **ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristic)** ประกอบด้วยพลังงาน (Activity and Energy) รูปลักษณ์ภายนอก (Appearance Grooming) โดยบอกว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับลักษณะนิสัยทางร่างกายไม่จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกันเสมอไป เช่น การเป็นคนตัวสูงและมีน้ำหนักมากไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดของหลาย ๆ องค์กรที่พิจารณารูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำเป็นหลัก
- **ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)** หรือประวัติการศึกษา (Education) กับสถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน Bass and Stogdill (1990) กล่าวว่าสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดีหรือการศึกษาที่ดีทำให้บุคคลมีข้อได้เปรียบในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำเหนือกว่าคนที่มีสถานะสังคมที่ต่ำกว่า แต่มิได้หมายความว่าผู้ที่เป็นผู้นำ

ที่มีสถานภาพทางสังคมไม่สูงนักจะไม่สามารถก้าวเป็นผู้นำได้เสมอไป เพียงแค่มีโอกาสน้อยกว่าเท่านั้น

- **สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)** การที่ผู้นำมีความรู้ (Knowledge) มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี และมีทักษะในการสื่อสารดี เป็นตัวบ่งชี้ได้ระดับหนึ่งว่าผู้นำคนนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- **บุคลิกภาพ (Personality)** ลักษณะนิสัยที่ดีประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความอดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น
- **ลักษณะนิสัยที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristic)** ประกอบด้วยความขยันหมั่นเพียร ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
- **ลักษณะนิสัยทางสังคม (Social Characteristic)** ประกอบด้วยความเป็นที่นิยมในกลุ่มทีมงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness) การมีเสน่ห์ดึงดูด การมีส่วนร่วมกับสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy)

นอกจากนี้ Stogdill ได้กล่าวว่าลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำประกอบด้วยความเชี่ยวชาญทางเทคนิคในงาน ความเป็นมิตร ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ การสนับสนุนทีมในกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน ความสามารถในการเข้าสังคม ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการจัดการ ความฉลาดส่วนตัว และเสน่ห์เฉพาะตัว และ Bolden et al (2003, p. 7) ได้อธิบายแนวคิดของ Stogdill ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ลักษณะนิสัยและทักษะของผู้นำตามแนวคิดของ Stogdill

ลักษณะนิสัย (Trait)	**ทักษะ (Skill)**
- ความสามารถปรับตัวตามสถานการณ์	- ความฉลาด
- การตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม	- ความสามารถในการสร้างแนวคิด
- ความกระตือรือร้นที่จะประสบความสำเร็จ	- ความคิดสร้างสรรค์
- ความมุ่งมั่น	- ความสามารถในการเป็นนักการฑูต
- การยินดีให้ความร่วมมือ	- การสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว
- การกล้าคิดกล้าตัดสินใจ	- การมีความรู้ในสิ่งที่ทำ
- ความสามารถในการพึ่งพา	- การมีความสามารถในการจัดการ
- การเป็นผู้บงการ (โดยการโน้มน้าวผู้อื่น)	- การมีความสามารถในการโน้มน้าว
- การมีพลัง (มีพลังงานมากตลอดเวลา)	- การมีความสามารถในการเข้าสังคม
- การมีความหนักแน่น	
- การมีความมั่นใจ	
- การอดทนต่อความเครียด	
- การเต็มใจที่จะร่วมรับผิดชอบ	

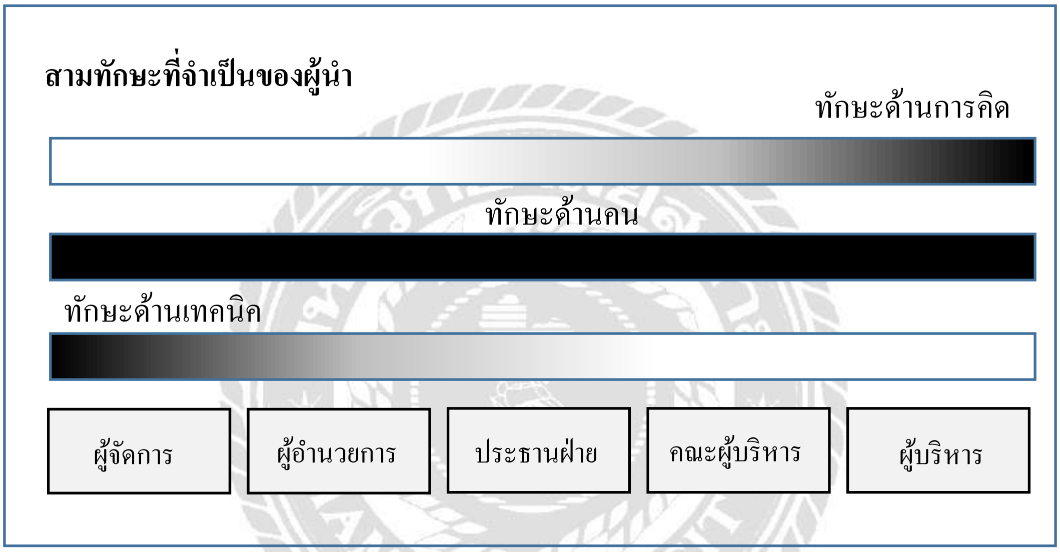
ที่มา: Bolden, Gosling, Marturano, and Dennison (2003, p. 7)

งานวิจัยของ Katz (1974) ได้อธิบายลักษณะนิสัยของผู้นำ(Traits) ในรูปแบบของทักษะสามระดับ (Three-Skills Approach) ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านคน (Human Skills) และทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

- ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ รวมถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญมากในการเป็นผู้นำระดับล่าง
- ทักษะด้านคน หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการทำงานกับคน ทักษะนี้ทำให้คนที่เป็นผู้นำในองค์กรเลือกที่จะช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มในองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายภายรวมขององค์กรได้ โดยทักษะนี้เน้นที่ความสามารถในการจัดการกับบรรยากาศในการทำงานให้สมาชิกภายในทีมมีความเชื่อใจ และสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) นี่เป็นทักษะที่ผู้นำทุกระดับในองค์กรต้องมี

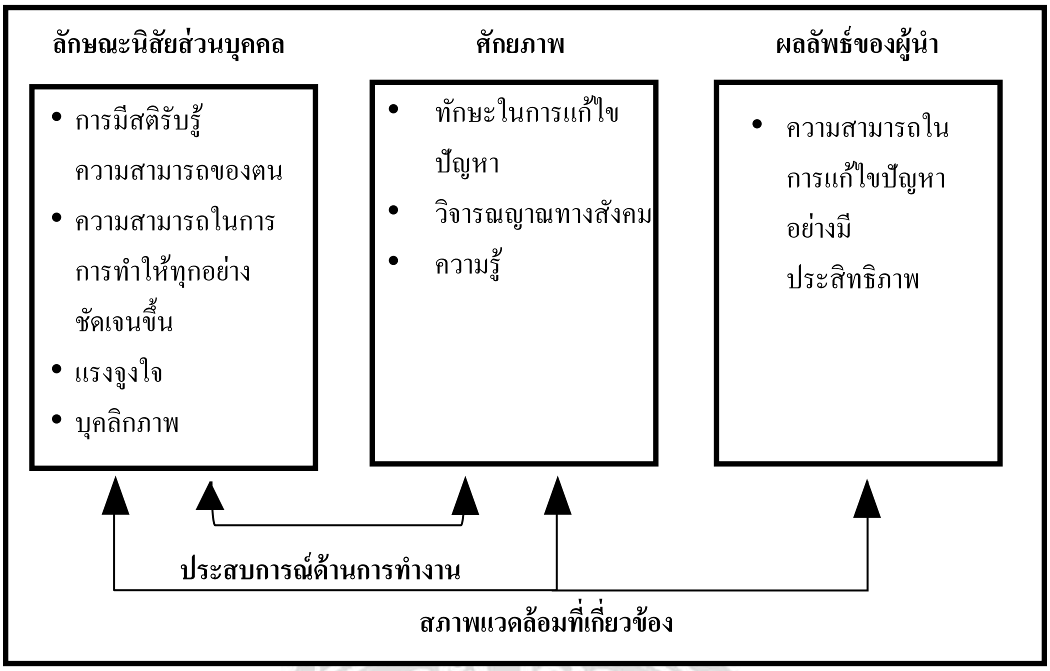
- ทักษะด้านการคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อร่วมกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม ผู้นำระดับนี้ต้องสามารถคิดและสร้างภาพที่เป็นนามธรรมให้ออกมาในรูปของนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้นำระดับนี้มักเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และคุณค่าหลัก (Value) ขององค์กร ทักษะนี้จำเป็นอย่างมากสำหรับกลุ่มผู้บริหารขององค์กร

จากคำอธิบายของ Katz จะสามารถสรุปทักษะที่จำเป็นในกลุ่มผู้นำในระดับต่างๆ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทักษะที่จำเป็นของผู้นาตามแนวคิด Katz
ที่มา: Katz (1974)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของ Mumford et al. (2000, pp. 155-170) ที่กล่าวถึงการพัฒนาลักษณะนิสัยของผู้นำโดยเน้นที่การพัฒนาทักษะตามแนวทาง Skills-Base Model โดย Mumford เชื่อว่าสามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้นำผ่านแง่มุมสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Individual Attribute) ศักยภาพ (Competency) ผลลัพธ์ของผู้นำ (Leadership Outcome) ประสบการณ์ด้านการทำงาน (Career Experience) และสภาพแวดล้อมในการโน้มน้าว (Environmental Influence) ซึ่งทั้ง 5 แง่มุมดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกันดังในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ลักษณะนิสัย ศักยภาพ ผลลัพธ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของผู้นำ
ที่มา: Mumford et al. (2000, pp. 155-170)

แง่มุมทั้ง 5 ที่ Mumford (2000) ทำการศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Individual Attribute) มี 4 ประเด็นหลักคือ

- การมีสติรับรู้ความสามารถของตน (General Cognitive Ability) หมายถึงความเฉลียวฉลาดที่มีมาแต่กำเนิด ซึ่งรวมถึงไหวพริบปฏิภาณ ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลในสมอง การใช้หลักการเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์และการแตกแขนงความคิดต่อยอด ความจำ และสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดมาทางพันธุกรรม
- ความสามารถในการทำให้ทุกอย่างชัดเจนขึ้น (Crystallized Cognitive Ability) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาที่เกิดขึ้นตามมาภายหลัง รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การรับรู้จากประสบการณ์ที่มี
- แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงความเต็มใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมถึง ความเต็มใจในการแก้ไขปัญหาขององค์กร (ความเต็มใจที่จะเป็นผู้นำ) ความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุม และความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่ช่วยให้คนแต่ละคนสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลต่อผลงานในฐานะผู้นำในแบบของตัวเอง

2. ศักยภาพ (Competency) หมายถึงการค้นหาหรือระบุศักยภาพของผู้นำ โดย Mumford แสดงความคิดเห็นว่าแบ่งออกเป็นสามมุมมองหลักคือ

- ทักษะในการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Skills) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ เริ่มจากการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง การรวมรวมข้อมูลในการแก้ไขปัญหา การมองปัญหาในแง่มุมอื่น ๆ ไปจนถึงการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา
- วิจารณญาณทางสังคม (Social Judgement Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจคนและระบบในสังคม (Perspective Taking) ว่าแต่ละคนมีแนวทางในการตีความและรับมือกับปัญหาที่ต่างกัน (Social Perspective) ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความยืดหยุ่น (Behavioral Flexibility) ต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อความคิดที่แตกต่างของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ ในองค์กรเข้าใจ และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีทางสังคม (Social Performance) ในท้ายที่สุด
- ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความสามารถในการประมวลและจัดเรียงโครงสร้างข้อมูลความรู้ และความเชี่ยวชาญ ทำให้สมองสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ และหากลยุทธ์เพื่อมารับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

3. ผลลัพธ์ของผู้นำ (Leadership Outcome) หมายถึง ผลลัพธ์โดยตรงที่เกิดจากศักยภาพของผู้นำคนนั้นเองซึ่งประกอบไปด้วย

- การแก้ไขปัญหาอย่างได้ผล (Effective Problem Solving) โดยดูจากผลของความคิดสร้างสรรค์ในการตระหนักและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีไหวพริบ
- ผลงาน (Performance) หมายถึง การดูที่ผลงานของผู้นำคนนั้นว่าเป็นอย่างไร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Career Experience) หมายถึงสิ่งที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างลักษณะนิสัยส่วนบุคคลเข้ากับศักยภาพที่คนคนนั้นมี เมื่อมองตามโมเดลนี้ ความรู้และทักษะของผู้นำจะได้รับการพัฒนาผ่านประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาให้ทักษะต่าง ๆ ของผู้นำดีขึ้นโดยการ

- การกำหนดให้ผู้นำได้ทดลองฝึกฝนในงานที่มีความท้าทาย
- การให้คำปรึกษา
- การให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม
- การช่วยเหลือและให้การสนับสนุนเพื่อให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

5. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environmental Influence) คือสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคลของผู้นำ ศักยภาพ และประสบการณ์ของผู้นำ เช่น เทคโนโลยีในการสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสารของสมาชิกภายในทีม ความซับซ้อนของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งส่วนใหญ่ที่กล่าวถึงในหัวข้อนี้หมายถึงสิ่งรอบตัวที่ผู้นำไม่สามารถกำหนดเองได้

กล่าวโดยสรุปคือ กระบวนทัศน์นี้ให้ความสำคัญกับศักยภาพของผู้นำว่ามีทั้งส่วนที่สามารถสร้างได้ผ่านการเรียนรู้และพัฒนา ดังที่ Katz กล่าวว่าด้วยความสามารถของผู้นำในการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานต่าง ๆ ด้วยตนเอง เช่น ทักษะด้านเทคนิคทั่วไป ทักษะด้านคน และทักษะด้านการคิด ในขณะที่ Mumford บอกว่าทักษะสำคัญของผู้นำมาจากลักษณะนิสัยและศักยภาพส่วนตัวเป็นหลัก สิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้นั้นคือข้อมูลความรู้ มิใช่ทักษะส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ทั้งสองแนวคิดต่างให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยที่โดดเด่นของผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น

3. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory)

มุ่งเน้นพฤติกรรมที่ผู้นำลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าลักษณะนิสัยเด่นเฉพาะตัว กระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำในรูปแบบของพฤติกรรมนิยม มีความเชื่อว่าการวิเคราะห์ในรูปแบบของลักษณะนิสัยของผู้นำไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ นิสัย และเสน่ห์ของผู้นำเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก และไม่สามารถประเมินได้อย่างแท้จริง เช่น ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความจงรักภักดี ความขยัน แนวคิดภาวะในกลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออกมากกว่า แนวคิดความคิดที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิดทฤษฎี XY ของ McGregor ในปี ค.ศ. 1960 อ้างอิงโดย Mohamed and Nor (2013, p. 715) และแนวคิดกรอบการบริหารของ Blake และ Mouton’s Managerial Grid (Blake, Mouton, and Bidwell, 1962) โดยแต่ละแนวคิดมีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำจากการศึกษาพฤติกรรมไว้ดังนี้

- **ทฤษฎีผู้จัดการแบบ X และ Y ของ McGregor**

แนวคิดนี้แม้จะไม่ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำโดยตรง แต่เนื้อหาภายในได้อธิบายถึงความสามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นของผู้จัดการ โดยเป็นการเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำ X ที่เชื่อว่าลูกน้องเป็นคนเฉื่อยชา และไม่ชอบทำงาน คนเป็นผู้จัดการจึงต้องสร้างระบบขึ้นมาเพื่อควบคุมให้คนกลุ่มนี้ทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ผู้นำ Y เป็นลักษณะของผู้นำที่เชื่อว่าทีมงานเป็นคนดีและมีความตั้งใจที่จะทำงานด้วยตัวเอง ผู้จัดการจึงทำหน้าที่คอยสนับสนุนโน้มน้าว และ

สร้างสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน รูปแบบการอธิบายในลักษณะนี้ของผู้จัดการจึงเน้นคุณลักษณะของผู้นำมากกว่าผู้จัดการ และทำให้แนวคิดทฤษฎีผู้จัดการของ X และ Y ของ McGregor ถูกจัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามพฤติกรรมด้วย โดยสามารถสรุปแนวคิดหลักๆของ McGregor ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำแบบ X และ Y ของ McGregor

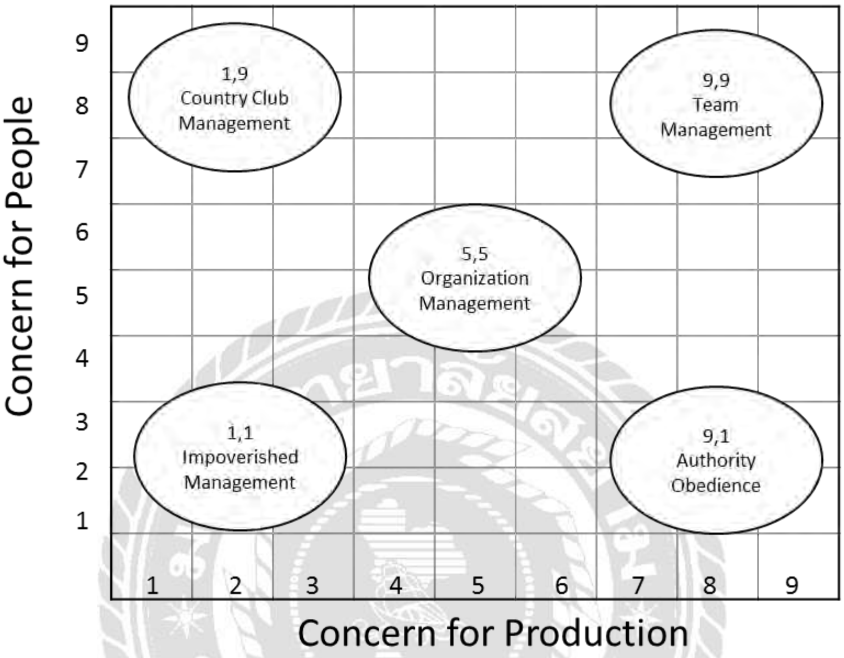
ทฤษฎีผู้จัดการแบบ X มีความเชื่อว่า	**ทฤษฎีผู้จัดการแบบ Y** มีความเชื่อว่า
- คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน มีความเฉื่อยชา จึงพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะเป็นไปได้ - คนกลุ่มนี้ต้องถูกควบคุม ออกคำสั่งบังคับ และข่มขู่เพื่อให้พวกเขาพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร - สมาชิกภายในทีมเลือกที่จะเป็นผู้รับฟังคำสั่ง เพราะไม่ต้องการเป็นผู้รับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานต่ำ แต่ต้องการผลตอบแทนสูง	- คนทั่วไปพร้อมที่จะทุ่มเทพลัง แรงงานและเวลาให้กับการทำงานพร้อมที่จะเรียนรู้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม - มีความสมัครใจและพร้อมที่จะพัฒนาทำให้พวกเขาสามารถที่จะควบคุมตัวเองได้ สามารถผลักดันให้ตัวเองทำงานให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ - คนในทีมชอบฝึกฝนให้ตัวเองมีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นคนที่มีความทุ่มเทในการทำงานภายใต้เงื่อนไขบางอย่าง

ที่มา: Mohamed and Nor (2013, p. 715)

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำแบบ X เป็นผู้นำที่ต้องการคนที่สามารถสั่งการและจัดการควบคุมได้ ในขณะที่แนวคิดผู้นำแบบ Y เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกับทีมงาน ซึ่งรวมถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ร่วมต่อสู้และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปด้วยกัน

- **กรอบการบริหาร Blake and Mouton's Managerial Grid**

แนวคิด Blake and Mouton's Managerial Grid เน้นที่การจัดการบริหารกิจกรรม (Task) ของตัวงานที่ต้องทำและการบริหารคน (People) โดยศึกษาที่ความเชื่อมโยงของสองประเด็นหลักนี้ ด้วยการกำหนดลักษณะของผู้จัดการประเภทต่าง ๆ ไว้ 5 ประเภท ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลักษณะของผู้นำตามแนวคิด Blake and Mouton's Managerial Grid
ที่มา: Blake, Mouton, and Bidwell (1962)

- หัวหน้าที่เน้นคำสั่ง (Authority Obedience)

หัวหน้าที่มีลักษณะนี้มีความเชื่อว่าความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในทีมไม่สำคัญเท่ากับผลลัพธ์ หัวหน้าลักษณะนี้จึงชอบที่จะใช้อำนาจ มีการใช้กฎบังคับ วางนโยบายและกระบวนการและกำหนดบทลงโทษในการกำหนดพฤติกรรมคนในองค์กร โดยเชื่อว่าวิธีการเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกทำงาน โดยมากแล้วการจัดการลักษณะนี้อาจจะทำให้ผลงานได้ดีในช่วงแรก แต่พอนานไปเมื่อสมาชิกในทีมขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำลักษณะนี้จะต้องเผชิญกับปัญหาคนเก่งที่ต้องการออกจากทีม

- หัวหน้าที่เน้นการจัดการแบบคันทรีคลับ (Country Club Management)

หัวหน้าลักษณะนี้จะพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีมมาก่อน และมีความเชื่อว่าถ้าพนักงานมีความสุข พนักงานเหล่านี้จะทำงานหนักโดยไม่ต้อง

บังคับ ซึ่งบางครั้งอาจจะส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ เพราะทีมงานขาดเป้าหมายที่ชัดเจน และการควบคุมผลงาน

- หัวหน้าที่จัดการองค์กร (Organization Management)

หมายถึงหัวหน้าที่ทำตัวอยู่ตรงกลาง โดยพยายามจะบริหารระหว่างความสัมพันธ์กับผลงานให้อยู่ในระดับที่พอรับได้ทั้งคู่ หัวหน้าลักษณะนี้แม้รู้จักประนีประนอม แต่สร้างแรงบันดาลใจคนในทีมได้ไม่ดีพอ และผลงานยังไม่ถึงขั้นดีที่สุดซึ่งท้ายที่สุดทีมงานจะทำงานโดยคาดหวังผลระดับกลาง ๆ ไปด้วย

- หัวหน้าที่เอาแค่พอรอด (Improvised Management)

หมายถึงหัวหน้าที่ทำงานอย่างไม่มีการวางแผน ไม่สามารถสร้างระบบเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปได้ และไม่สนใจในการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และทีมงานขาดความไว้วางใจกันและกันด้วย

- หัวหน้าบริหารทีม (Team Management)

ผู้นำกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงคนที่พร้อมจะทำงานหนักและสามารถทำให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วย หัวหน้าลักษณะนี้จะมีสมาชิกที่มีความผูกพันกับองค์กร และพร้อมจะรับกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เข้ามา โดยทำงานสอดคล้องกันในรูปของทีม คนที่เป็นหัวหน้าจะได้รับทั้งความเคารพนับถือและความเชื่อถือ

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

เป็นการพัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์โดยเลือกตัวแปรด้านสถานการณ์เป็นตัวบ่งบอกถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ แนวคิดของ Fiedler’s Contingency Model โดย Fiedler (1964, pp. 149-160) ได้กล่าวว่าแท้จริงแล้วไม่มีผู้นำที่ดีที่สุด ทุกอย่างขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้นว่าเป็นอย่างไร แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับว่าตอนนี้องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับเรื่องอะไร เช่นในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการในการบริหารงานประจำผู้นำต้องทำตัวเป็นหัวหน้ากระบวนการ ในขณะที่ถ้าสถานการณ์ที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่นในการบริหารงานผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะกลายเป็นผู้นำที่พึงประสงค์มากกว่า ดังนั้น Fiedler จึงได้แบ่งสถานการณ์ของผู้นำในสถานการณ์หลักเป็น 3 กลุ่มต่อไปนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relation) เป็นการศึกษาว่าสถานการณ์ของผู้นำและสมาชิกในทีมเป็นอย่างไรในปัจจุบัน
- โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นการศึกษาว่าโครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่ชัดเจน หรืออยู่ระหว่างกลางของทั้งสองแบบ

- อำนาจของผู้นำ (Position Power) เป็นการดูว่าผู้นำคนนั้นมีอำนาจอยู่ในมือระดับใด

โดยรวมแล้วแนวคิดนี้เชื่อว่า เราไม่สามารถกำหนดตายตัวว่าผู้นำแบบใดถึงจะเป็นผู้นำที่ดี เพราะนั่นขึ้นอยู่กับปัจจัยโดยรอบด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องดูสถานการณ์และรับมือกับสถานการณ์นั้น ตามความเหมาะสม

5.) ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theory)

มองว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบที่ต่างกัน เช่น แนวคิด Hersey-Blanchard Model of Leadership (Hersey, Blanchard, and Johnson, 1969) หรือแนวคิดความต่อเนื่องของ Tannenbaum and Schmidt (1973) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำมีลักษณะเฉพาะ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากกว่าการมีบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

- **โมเดลผู้นำของ Hersey-Blanchard (The Hersey-Blanchard Model of Leadership)**

แนวคิดของ Hersey, Blanchard, and Johnson (1969) เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยอธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรที่มีต่อพฤติกรรม 2 แบบของผู้นำได้แก่

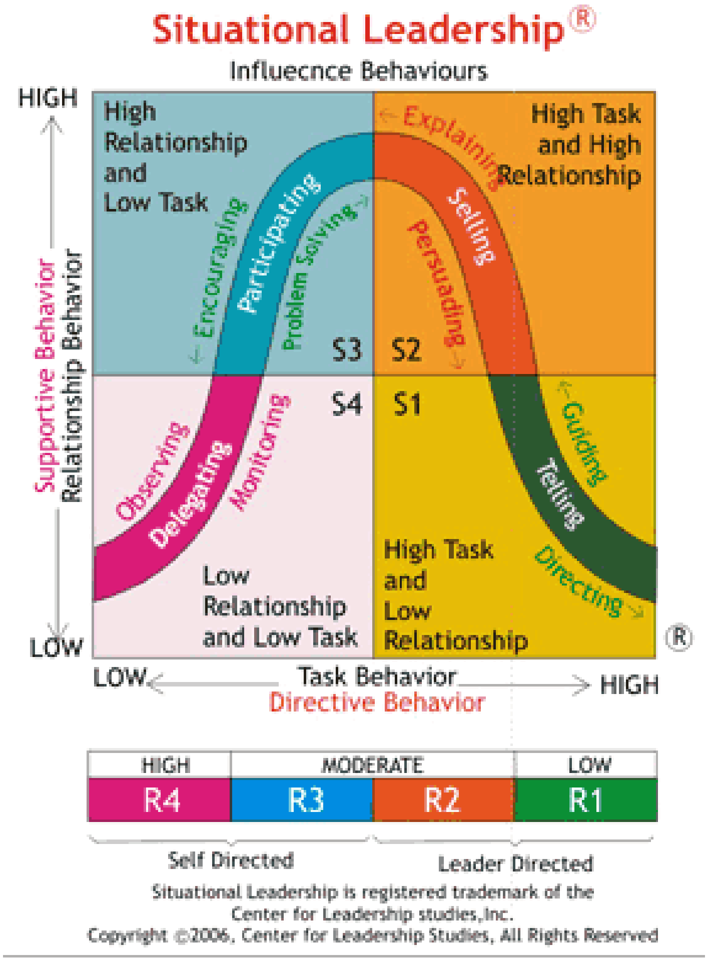
1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานให้แก่ทีมงาน โดยจะมีการกำหนดให้ทีมงานว่าต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเสร็จเมื่อใด
2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการรักษาความสัมพันธ์กับทีมงาน โดยให้โอกาสในการสื่อสารแบบสองทางได้ตลอด และเป็นผู้นำที่คอยให้การสนับสนุนผู้ตามในทุก ๆ ด้าน

ตัวแปรที่ Hersey-Blanchard นำมาใช้ในการวิเคราะห์คือความพร้อมของทีมงานหรือผู้ตาม (Follower Maturity) ซึ่งเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้าน ได้แก่

1. ความพร้อมในการปฏิบัติงานจากตัวเนื้องาน (Job Maturity) ได้แก่ ทักษะและความรู้ ความสามารถทางเทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงาน

2. ความพร้อมทางด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (Psychology Maturity) คือการที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงาน อันเนื่องจากการมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน

การศึกษาของ Hersey-Blanchard ทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 แบบ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey-Blanchard
ที่มา: Hersey, Blanchard, and Johnson (1969)

1. แบบสั่งการ (Directing) : ผู้นำสั่งการในรายละเอียด ด้วยคำสั่งที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจในการทำงาน
2. การโน้มน้าว (Selling) : ผู้นำบอกและคอยโค้ชทีมงานในลักษณะของการสื่อสารผ่านการโน้มน้าวและขายแนวความคิด ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีอำนาจและสามารถสั่งการลูกน้องได้ วิธีการโน้ม

น้าวหรือขายความคิด (Selling idea) ยังคงเป็นวิธีการที่ผู้นำกลุ่มนี้เลือกที่จะทำมากกว่า ผู้นำลักษณะนี้เหมาะกับผู้ตามที่ยังไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจในการทำงาน

3. การมีส่วนร่วมและช่วยเหลือ (Participating) : ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเข้ามาคอยออกคำสั่งตลอดเวลา ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะไม่ชี้นำในการตัดสินใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานและให้อิสระบางส่วนในการคิดและทำกับทีมงานอย่างเต็มที่ ผู้นำลักษณะนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่มีความเต็มใจในการทำงาน
4. การมอบหมายงาน (Delegation) : ผู้นำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ ผู้นำกลายเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือทีมงานให้สามารถทำงานได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแทน ผู้นำลักษณะนี้เหมาะกับผู้ตามมีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงาน

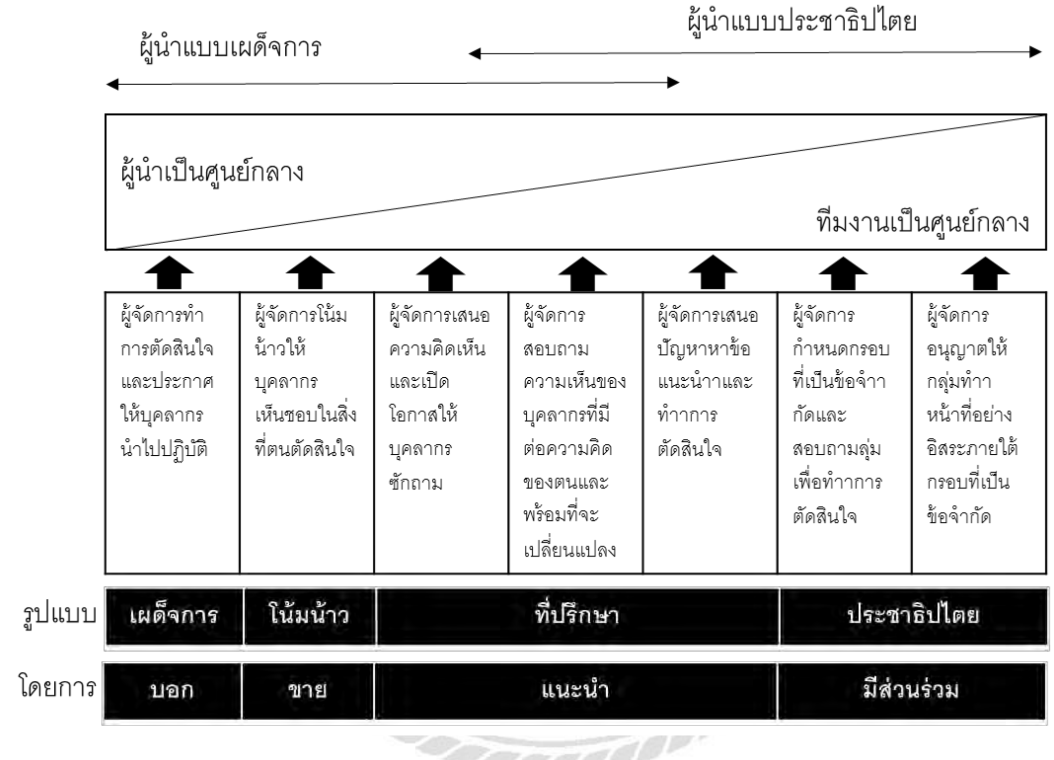
- **แนวคิดผู้นำแบบต่อเนื่องของ Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt**

Tannenbaum and Schmidt (1973) เป็นนักคิดที่ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก เช่น การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การกำหนดผู้ตัดสินใจโดยมีการแบ่งระดับของการให้อำนาจในการตัดสินใจตั้งแต่ การให้อำนาจในการตัดสินใจน้อยในรูปแบบของเผด็จการ (Autocratic) ไปจนถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจมากมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่โดยมีการไล่ระดับอำนาจในการตัดสินใจดังกล่าวกับผู้นำ 4 ระดับ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้านาย ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง จะตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นและคาดว่าสมาชิกจะยอมรับ โดยไม่สนใจทัศนคติที่สมาชิกของกลุ่มมีต่อการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสำคัญกับงานเพราะจะมุ่งเน้นให้งานเสร็จ พฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้นำประเภทนี้จะชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน วางอำนาจและคิดว่าตนเองเป็นแบบอย่างของสมาชิกในกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำแบบโน้มน้าว (Persuasive Leadership Style) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวทีมงานให้เห็นด้วยและยอมรับในสิ่งที่ต้องการก่อนการตัดสินใจ
3. ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative Leadership Style) เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และพร้อมจะเปิดโอกาสให้ทีมงานคนอื่น ๆ แสดงความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นผู้นำที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานหรือทีมงาน มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม และมีความไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหา

ได้อย่างอิสระ ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ทีมงานจะยกย่องเกรงใจ แต่มิได้เกรงกลัวผู้บังคับบัญชา

ภายหลัง Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt ได้มีการพัฒนามุมมองจากเดิมมีการแบ่งระดับของการให้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ 4 ระดับเป็น 7 ระดับดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt
ที่มา: Tannenbaum and Schmidt (1973, p. 4)

- **โมเดลวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal Model)**

เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่พัฒนาโดย House and Mitchell (1975) ซึ่งเน้นว่าผู้นำมีหน้าที่จะต้องช่วยให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับจากพนักงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้ดีเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นจะสามารถจูงใจให้พนักงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน แนะ

แนวทาง สนับสนุน และให้รางวัลมากน้อยเพียงใด โดย House and Mitchell ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่จะบอกพนักงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากพนักงาน ผู้นำจะกำหนดวิธีการทำงาน รายละเอียดของงาน ตารางการทำงาน ตลอดจนมาตรฐานการทำงานให้กับพนักงาน จึงเป็นผู้นำประเภทเน้นงาน
2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน รวมถึงสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยจะปรึกษาหารือและให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายแก่พนักงาน ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะทำได้สำเร็จ

House and Mitchell (1975) เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนรูปแบบได้โดยขึ้นอยู่กับ

- สถานการณ์ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างของงานที่ทำ ระบบของอำนาจอย่างเป็นทางการ และทีมงานที่ทำงานด้วยกัน
- สถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการควบคุมตัวเอง ประสบการณ์ของทีมงาน และความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ

ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้นำแต่ละประเภทได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ House and Mitchell (1975)

ลักษณะของผู้นำ	สถานการณ์หรือลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา	สถานการณ์ภายนอก
ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)	- ดันทุรัง - ทำเมื่อมีคำสั่งให้ทำ	- ต้องการความกระตือรือร้น - มีกฎเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน - มีความซับซ้อน - ทำงานได้ดีควรได้รับรางวัล
ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership)	- ไม่พอใจ - ต้องการความเข้าใจ - ต้องการมนุษยสัมพันธ์	- ชอบทำงานที่ไม่เปลี่ยนแปลงมาก - ไม่มีความท้าทาย - ต้องทำงานโดยอิงกับความสามารถของคน - ผู้นำที่ดีรู้จักให้รางวัล
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)	- ต้องการการควบคุม - ต้องการความชัดเจน - การทำสิ่งต่าง ๆ โดยอัตโนมัติ	- ต้องการความกระตือรือร้น - ไม่มีโครงสร้างชัดเจน - ไม่มีความชัดเจน - ความพยายามทำให้เกิดผลงาน และผลงานที่ดีควรได้รับรางวัล
ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership)	- ได้รับความคาดหวังที่สูง - ต้องการความเชี่ยวชาญ	- ต้องการความกระตือรือร้น - มีความท้าทาย - อยู่ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน - ความพยายาม ทำให้เกิดผลงาน และผลงานที่ดีควรได้รับรางวัล

ที่มา: House and Mitchell (1975, p. 8)

6. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Theory) และทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Theory)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่เน้นการบริหารงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายนอก เน้นการเสนอผลประโยชน์ร่วมกันเชิงแลกเปลี่ยนหรือต่างตอบแทนเพื่อโน้มน้าวให้คนทำงาน ในขณะที่ทฤษฎีการนำการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Theory) มองแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อความสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงมีลักษณะเชิงรุก

นวัตกรรม และมีวิสัยทัศน์ ซึ่ง Burns (2003) เป็นคนแรกที่ได้เสนอแนวคิดลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

- **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)**

Burns (2003) กล่าวว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยการที่ผู้นำเป็นผู้ให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้สำเร็จตามข้อตกลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management Functions) เช่น การวางแผน การวางระบบ การจัดการ การจัดสรรวางแผนงบประมาณ การติดตาม และการวัดผลการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น การทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับทีมงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effectiveness) เพิ่มขึ้น โดยยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ และช่วยทีมงานในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในด้านการสร้างสรรค์ผลงานให้ได้

- **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)**

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะนิสัยที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยที่ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นลักษณะนิสัยที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นนอกจากจะวัดกันที่ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิผล (Effectiveness) แล้ว ผู้นำยังจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) ด้วย นั่นหมายความว่าจำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ โดยสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปแนวคิด อธิบายความต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังต่อไปนี้

- **แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Bass และ Avolio**

Bass and Avolio (1993) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแนวคิดที่ใกล้กับแนวคิดของผู้นำในอุดมคติที่มีคนต้องการมากที่สุด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาจากแนวคิดของผู้นำในแบบเดิมที่มีการบริหารแบบผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Stephen Covey ได้แสดงความคิดเห็นถึงลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามแนวคิดของ Bass และ Avolio ว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักเน้นหลักการ (Principle-Centered Leadership) ที่มีการกำหนดนโยบายจากเบื้องบน โดยที่ Covey ได้สรุปประเด็นสำคัญของความแตกต่างระหว่างผู้นำสองแบบไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้แบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของBass และ Avolio โดย Stephen Covey

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- ตอบสนองความต้องการของทีมงานเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นตามต้องการ - กำหนดกฎเกณฑ์ ระบบอำนาจจากตำแหน่ง - มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบประจำ - ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านการปฏิบัติงาน - สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลงาน - เติมเต็มความต้องการของคน โดยการให้ทำงานที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล - สนับสนุนให้เกิดระบบและโครงสร้างที่เป็นการควบคุมคนระดับล่างให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการต่อรองผลประโยชน์ที่จะได้รับ	- ตอบสนองความต้องการของคนผ่านการหาความหมายของการมีชีวิตของคนคนนั้น - มีการเน้นที่ความสำคัญของความต้องการ เป้าหมายในชีวิต การให้คุณค่า คุณธรรม และจริยธรรม - มีการเปิดข้อมูลอย่างชัดเจนในองค์กร - เน้นการมองที่วิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ทำให้คนรเสียความต้องการและความตั้งใจในชีวิตไป - เน้นการเพิ่มศักยภาพของคนในทีมงาน - มีการออกแบบงานให้มีความท้าทายและมีความหมายอย่างแท้จริง - มีการผสานโครงสร้างภายในกับระบบในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายและคุณค่าโดยรวมขององค์กร

ที่มา : Covey (1992)

Bass และ Avolio ได้อธิบายระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- พฤติกรรมโดยเสน่หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ เป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
- สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม
- พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำกระตุ้น ให้กำลังใจเสริมแรงให้ผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมที่แตกต่าง
- พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

- **แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ** Kouzes and Posner

Kouzes and Posner (2006) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และความเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ 5 ด้านต่อไปนี้

- กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้ทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด
- สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายาม

จุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

- เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่นมิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่ายด้วย
- เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ
- กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญานให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

▪ **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Kotter**

Kotter (1990) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 ประการ ได้แก่ ระดับความสลับซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization) และระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed) โดย Kotter มีความเห็นว่า

1. ในภาวะที่มีเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นหลัก (Transformational Leadership)

2. ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูงจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) หรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

คอตเตอร์นำตัวแปรทั้งสองมาจัดทำเป็นตารางแมทริกซ์ เกิดเป็นสถานการณ์ 4 แบบที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อยดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Change) ความซับซ้อน (Complexity) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ระดับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง		
	- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง (High Transformational) - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ (Low Transformational) ❶	- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง (High Transformational) - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูง (High Transactional) ❹
	- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่ำ (Low Transformational) - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ (Low transactional) ❷	- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่ำ (LowTransformational) - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูง (High Transactional) ❸

ระดับความซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization)

ที่มา: Kotter (1990)

ทั้งนี้การที่เมื่อองค์กรมีความซับซ้อนและต้องการการจัดการขึ้นสูงและต้องอาศัยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยอาศัยหลัก

- การวางแผนและจัดองค์กร (Planning and Organizing)
- บริหารทรัพยากร (Resource Management)
- การติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรม (Monitoring and Controlling)

ส่วนกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะกับบริบทเช่นนี้ ซึ่งคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) เพื่อช่วยทำหน้าที่

- กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (Provide Vision and Direction)
- ให้มั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง (Ensure People are Aligned with the Vision)
- ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 สรุปแนวคิดภาวะผู้นำที่จะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้นทั้งหมดทำให้สามารถสรุปแนวคิดภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยที่แตกต่างกันและวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นได้ ตั้งแต่

1. แนวคิดมหาบุรุษที่เชื่อว่าผู้นำเป็นบุคคลที่เกิดมาพร้อมกับการเป็นผู้นำตั้งแต่ต้น ไม่ต้องมีข้อสงสัย และน้อมรับการเป็นผู้นำของคนที่ผู้นำโดยสิ้นเชิง (Takala, 1998)
2. การศึกษาลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำเหล่านี้โดยใช้แนวคิดกลุ่ม Traits Leadership ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดที่สำคัญอย่าง (Bass and Stogdill, 1990); (Mumford, Zaccaro, Connelly, and Marks, 2000) ที่อธิบายถึงการค้นหาลักษณะนิสัยของผู้นำที่ต้องการ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่แนวคิดต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันตามตารางที่ 2.7
3. การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership) โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของผลการบริหารงานและการจัดการของผู้นำคนนั้น ซึ่งแนวคิดที่สำคัญได้แก่ แนวคิดผู้นำประเภท X และ Y ของ McGregor และ Blake, Mouton, and Bidwell (1962) ซึ่งทั้งสองแนวคิดต่างศึกษาว่าผู้นำสามารถบริหารองค์กรให้ได้ผลลัพธ์ด้านคนหรือด้านงานอยู่ในระดับใด
4. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้เชื่อว่าไม่มีผู้นำแบบใดดีที่สุด และไม่สามารถบอกว่าผู้นำแต่ละประเภทอยู่ในกลุ่มใดตลอดกาล เพราะในแต่ละสถานการณ์ขององค์กรย่อมต้องการลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน โดยที่สามารถสรุปแนวคิดต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 2.8
5. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำที่เปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformational Leadership) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นว่าผู้นำคนนั้นเน้นการบริหารแบบใดเป็นหลัก แบบที่แค่ต้องการให้องค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรเท่านั้น หรือต้องการองค์กรที่สร้างการเปลี่ยนสภาพไปในทางทีดีขึ้นร่วมกัน แนวคิดที่สำคัญที่อธิบายถึงประเภทของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนสภาพได้ เช่น Bass and Avolio (1993); Kouzes and Posner (2006); Kotter (1990)

ตารางที่ 2.7 ตารางสรุปแนวความคิดและทฤษฎีด้านลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำ

Traits of Leadership Model ลักษณะนิสัยของผู้นำในมุมมองต่าง ๆ	Physical ลักษณะนิสัยทางกาย	Social Status ลักษณะนิสัยทางสังคม	Competency ลักษณะนิสัยด้านศักยภาพ	Personality Type or Traits ลักษณะนิสัยประเภทและลักษณะนิสัยย่อย	Specialist ลักษณะนิสัยด้านความเชี่ยวชาญ	People Relation ลักษณะนิสัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
Bass (Bass and Stogdill, 1990)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stogdill (Bass and Stogdill, 1990)			✓	✓	✓	✓
Mumford (Mumford,Zaccaro, Connelly, and Marks, 2000)			✓	✓	✓	✓

ที่มา: ผู้วิจัย

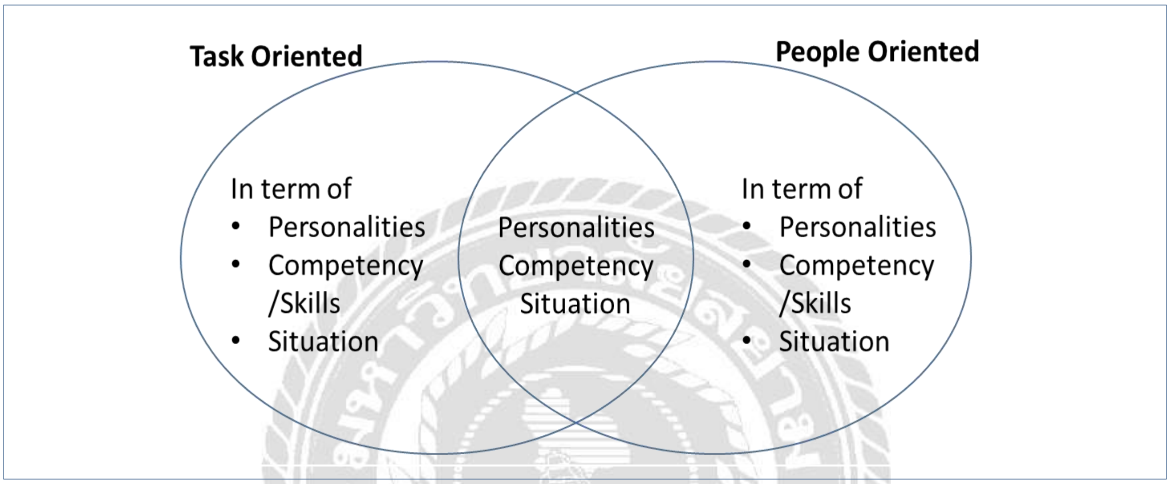
ตารางที่ 2.8 ตารางเปรียบเทียบแนวคิดด้านผู้นำตามสถานการณ์ของแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งแบ่งสถานการณ์จาก	ผู้นำแบบสั่ง/กำหนดให้ทำ	ผู้นำแบบโน้มน้าว/ช่วยเหลือ	ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในฐานะต่าง ๆ	ผลลัพธ์ของผู้นำ
Fiedler (1964) แบ่งสถานการณ์จาก Task/ Member relation	Task Relation Manager	Member Relation Manager		
Hersey, Blanchard, and Johnson (1969) จาก Task/ Relation	ผู้นำแบบสั่งให้ทำ (Telling)	ผู้นำแบบโน้มน้าวให้ทำ (Selling)	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating)	ผู้นำแบบมอบหมาย (Deligating)
Tannenbaum and Schmidt, How to choose a Leadership pattern (1973) จาก Task/Relation	ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic)	ผู้นำแบบโน้มน้าวใจ (Persuasive)	ผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consulative)	ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
Hourse and Mitchell (1975) จากTeam/Situation	ผู้นำแบบสั่งการ (Directive)	ผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Supportive)	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative)	ผู้นำที่ได้ผลลัพธ์ (Achivement)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากแนวคิดของวิวัฒนาการผู้นำทั้งกระบวนทัศน์ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถนำมาสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วยการให้ความสำคัญกับประเด็นหลักสองด้าน คือ ด้านการสร้างผลงานและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นการผสมผสานทั้งสองประเด็นให้เหมาะกับสถานการณ์ ตัวตนด้านบุคลิกภาพ และศักยภาพของบุคคลนั้น

จากข้อสรุปข้างต้นจึงสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สำหรับภาวะผู้นำในงานวิจัยชิ้นนี้ในกรอบแนวคิดดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดด้านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำ
ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงกรอบแนวคิดหลักที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยที่เป็นการผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นมาในอดีตซึ่งล้วนแต่มีการศึกษามุมมองของผู้นำในรูปแบบของงาน (Task) และคน (People) เพียงแต่มีการมองในรูปแบบของวิวัฒนาการที่ต่างกันเท่านั้น เช่น

- แนวคิด Traits Leadership จะเน้นการแบ่งผู้นำแบบงานและคนในรูปแบบของลักษณะนิสัยบุคลิกภาพ (Personality Type/Traits)
- แนวคิด Behavioral Leadership ซึ่งเน้นการแบ่งผู้นำตามพฤติกรรมและความสามารถ (Competency) ในการบริหารงานว่าเน้นงานหรือคน
- แนวคิด Contegency และ Situational Leadership ที่เน้นการแบ่งลักษณะของผู้นำตามสถานการณ์ว่า สถานการณ์นั้น ๆ ต้องเน้นงานหรือคน
- แนวคิด Transactional Leadership และ Transformational Leadership ซึ่งแบ่งลักษณะว่าผู้นำแบบใดที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยอิง

จากลักษณะการบริหารงานที่สอดคล้องกับการบริหารคน เพื่อให้ได้ทั้งคนและงานและการเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร

ทั้งหมดนี้ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า *ภาวะผู้นำหมายถึง แนวทางในการทำงานของแต่ละบุคคลในการทำงานตามความคาดหมายขององค์กรให้สำเร็จ โดยสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงานและการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลิกภาพลักษณะนิสัย บุคลิกภาพส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการโดยเน้นสามประเด็นหลัก*

1. *ศึกษาตัวแปรด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ*
2. *ศึกษาตัวแปรด้านศักยภาพที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ*
3. *ค้นหาตัวแปรภายนอกที่ส่งผลให้ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยประสบความสำเร็จ*

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.2.1 คำนิยามของสตาร์ทอัพ

Sutton (2000) ได้ให้คำนิยามของสตาร์ทอัพไว้ว่าสตาร์ทอัพ หมายถึงองค์กรที่มีการบริหารจัดการโดยกลุ่มคนรุ่นใหม่ มีความพร้อมที่จะท้าทายและต่อสู้กับสิ่งใหม่ ๆ แม้ว่าจะมีทรัพยากรอย่างจำกัดและมีความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นมากมายในยุคที่มีการเติบโตของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและผันผวนอย่างมาก

ในขณะที่ Drnovsek, Wincent, and S. Cardon (2009) กล่าวว่า สตาร์ทอัพหมายถึงการทำธุรกิจที่สามารถมองได้ 3 มุมมองหลัก หนึ่งคือมุมมองของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในการประยุกต์กระบวนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ มุมมองที่สองเชื่อมโยงกับความเชื่อในการสร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิภาพ (ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่ตั้งใจไว้) และมุมมองที่สามคือแนวคิดหรือวิธีการที่ผู้ประกอบการมีต่อตัวเอง

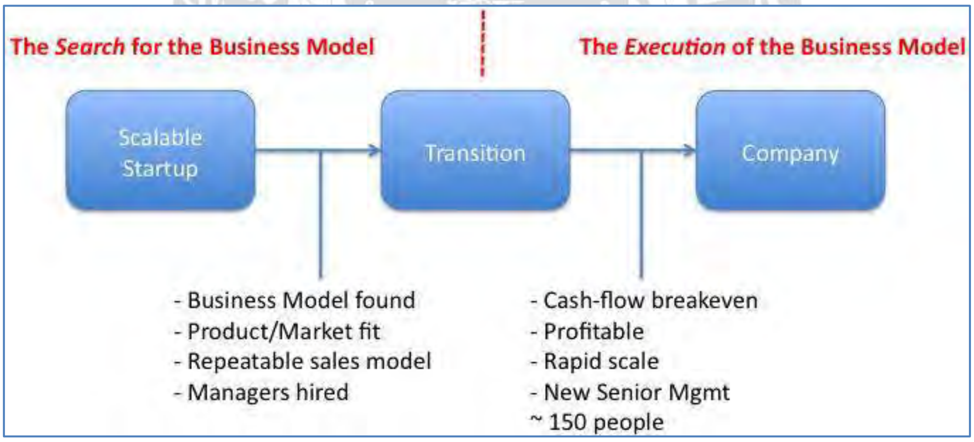
Neil Blumenthal ได้ให้สัมภาษณ์ในนิตยสาร Forbes ว่า สตาร์ทอัพหมายถึงบริษัทที่ทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ที่แนวทางการแก้ไขปัญหายังไม่ชัดเจน และไม่สามารถยืนยันความสำเร็จได้ (Robehmed, 2013)

Fontinelle (2017) สตาร์ทอัพหมายถึงบริษัทที่ยังมีอายุไม่มาก และอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนา สตาร์ทอัพมักจะไม่ได้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และเริ่มต้นโดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินมาจากตัวผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่สนใจ โดยมากองค์กรเหล่านี้จะเสนอสินค้าหรือบริการที่ยังไม่เคยมีการ

นำเสนอมาก่อนในตลาด หรือเป็นสินค้าและบริการที่ผู้ประกอบการเชื่อว่ายังมีข้อบกพร่องในตลาดอยู่

นอกจากนี้ Paul Graham (2012) หนึ่งในนักลงทุนกับธุรกิจสตาร์ทอัพ กล่าวว่า สตาร์ทอัพหมายถึงบริษัทที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างกำไรธุรกิจ และออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือความสามารถในการเติบโต และอะไรตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ทีมงานต้องทำคือการหาการเติบโต กล่าวคือ การเติบโตเป็นเหมือนเข็มทิศที่ควรจะวางอยู่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตาม

Blank (2017) แสดงความเห็นไว้ว่า สตาร์ทอัพหมายถึงหน่วยหรือองค์กรที่แสวงหาการเติบโต มีโมเดลธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้ และมีองค์ประกอบสำคัญสองประการ คือต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้กับสินค้าหรือลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ที่จะเสนอให้กับตลาด และการสร้างกลุ่มสมมุติฐานในโมเดลธุรกิจ (Business Model) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ การสร้างความต้องการในตลาด (Market Demand) การสร้างพันธมิตรของธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือแนวทางการสนับสนุนทางการเงินของธุรกิจ โดยมีโมเดลในการสร้างดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วงจรธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: Verrev (2012)

นอกจากนี้ คณะกรรมการสตาร์ทอัพแห่งชาติ (2560) ยังได้ให้นิยามของสตาร์ทอัพไว้ว่า โมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพหมายถึง รูปแบบวิธีการดำเนินกิจการของบริษัทในการสร้างรายได้ เช่น เว็บวงใน (www.wongnai.com) เปิดให้คนมีรีวิวร้านอาหารจนกลายเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการกินอาหารและหารายได้จากการลงโฆษณาของร้านอาหาร ดังนั้นถ้าทำเว็บให้รีวิวสินค้าโดยไม่รู้ว่าจะ

หาเงินอย่างไร โดยทั่วไปเราจะเห็นว่าโมเดลธุรกิจของสตาร์ทอัพมักจะมีรูปแบบแตกต่างไปจากธุรกิจที่เคยมีมาในอดีต และมักจะมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างธุรกิจ (โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้าน ICT) เช่น GRAB taxi ซึ่งเป็นApp เรียกแท็กซี่เพื่อแก้ปัญหาความยุ่งยากในการต้องออกไปรอแท็กซี่ของคนในเอเชีย บริษัทได้กำไรจากการเก็บค่าบริการเพิ่มเติม (แม้ว่าปัจจุบันส่วนใหญ่จะมีโปรโมชั่นเพื่อลดราคา เพราะยังต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคให้ติด GRAB เสียก่อน) ถึงแม้ว่าแนวคิดจะไม่ได้ต่างจากการโทรศัพท์เรียกแท็กซี่ผ่านศูนย์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อน แต่การใช้ App บนมือถือเป็นวิถีของคนปัจจุบันมากกว่า

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2560) ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องความหมายของสตาร์ทอัพในบทความ STARTUP คืออะไร ไว้ว่า สตาร์ทอัพคือธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยเน้นที่การหารายได้ในรูปแบบที่สามารถทำซ้ำและขยายในวงกว้าง ซึ่งโดยมากจะเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน หรือเป็นการทำธุรกิจโดยหาโอกาสที่ยังไม่เคยมีใครทำ

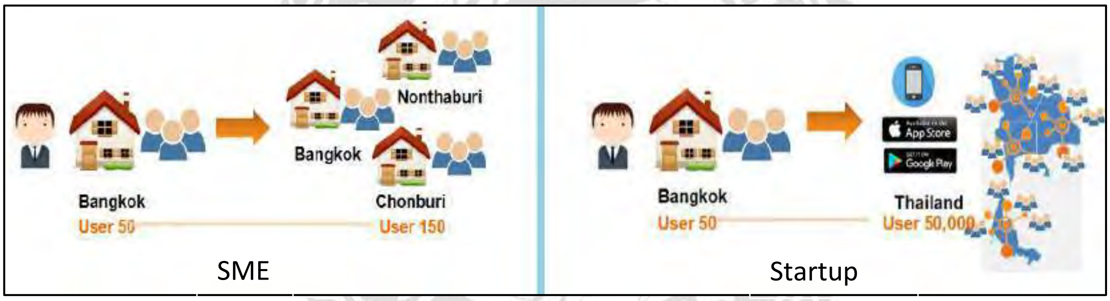
ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้นิยามว่า สตาร์ทอัพหมายถึง กิจการที่เริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ และสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดออกแบบให้ธุรกิจมีการทำซ้ำได้ (Repeatable) และขยายกิจการได้ (Scalable) มีการนำเทคโนโลยีและ/หรือนวัตกรรมมาใช้เป็นหัวใจหลักในการสร้างธุรกิจ มักเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากไอเดียเพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน หรือเห็นโอกาสทางธุรกิจที่ยังไม่มีใครเคยคิดหรือทำมาก่อน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะกำหนดนิยามว่า *สตาร์ทอัพหมายถึงองค์กรที่มีลักษณะของ**โมเดลธุรกิจ**ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิด**การเติบโต**อย่างรวดเร็ว สามารถ**ขยายตัวได้** ทำซ้ำได้ง่าย โดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วยอัตราส่วนทวีคูณเช่นเดียวกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตรง ธุรกิจลักษณะนี้มักจะมีการขยายกิจการในช่วงเริ่มต้นด้วย**การขอทุนจากนักลงทุน** เพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้ในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตใหญ่ขึ้น มากกว่าการก่อหนี้ในลักษณะการกู้เงิน ทำให้ธุรกิจลักษณะนี้ต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าในระดับกว้าง พัฒนาสินค้าที่ตอบรับความต้องการของคนจำนวนมากทั้งในและนอกประเทศ เพื่อสามารถรองรับวิสัยทัศน์ในการเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กรในอนาคตได้*

2.2.2 ความแตกต่างระหว่างสตาร์ทอัพกับ Small and Medium Enterprise (SMEs)

ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560, น. 1) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างสตาร์ทอัพและ SMEs ไว้ว่า “ลักษณะการทำธุรกิจแบบ SMEs จะเป็นการทำธุรกิจแบบเมื่อกิจการมีเงินทุนและต้องการเติบโตขยายธุรกิจจะต้องมองหาทำเลเพื่อขยายสาขาเพิ่มขึ้นลงทุนจ้างคนเพิ่ม ซึ่งถือว่าเป็นการเติบโตตามจำนวนเงินลงทุน ในขณะที่ธุรกิจสตาร์ทอัพจะปรับ

รูปแบบธุรกิจ (Disruption) เช่น ธุรกิจให้บริการรับดูแลผู้สูงอายุ ซึ่งมีการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยี เช่น อินเตอร์เน็ต มาช่วย โดยการสร้างเว็บไซต์หรือแอพพลิเคชั่นขึ้นมา ให้คนที่สนใจอยากทำงานเป็นผู้ดูแลเด็กและผู้สูงอายุมาสมัคร ทิ้งข้อมูลไว้ให้คนที่ต้องการเข้ามาเลือก มีระบบกรองหาคนที่อยู่ใกล้ ๆ ตำแหน่งลูกค้า บอกช่วงเวลาว่างรับงาน ข้อมูลประวัติและรีวิวผลงานที่ลูกค้าท่านอื่นฟีดแบ็คไว้ ตลอดจนสามารถชำระเงินผ่านบัตรเครดิตได้ทันที โดยเจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพจะได้รายได้จากค่าธรรมเนียมการใช้บริการ ซึ่งถือเป็นการลงทุนเพียงแค่พัฒนาเว็บไซต์หรือแอพพลิเคชั่นที่ใช้เงินลงทุนไม่มากนัก แต่สามารถขยายกิจการได้ครอบคลุมกว่าธุรกิจ SMEs ดังนั้นจะเห็นได้ว่าข้อได้เปรียบของธุรกิจสตาร์ทอัพคือสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เข้าถึงลูกค้าได้อย่างครอบคลุม ไม่ติดข้อจำกัดในเรื่องการเพิ่มบุคลากร การหาสถานที่หรือทำเลในการขยายกิจการ” ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560, น. 1) สรุปไว้ว่า “ทุกสตาร์ทอัพเป็น SMEs แต่ทุก SMEs อาจจะไม่ใช่สตาร์ทอัพ เนื่องจากลักษณะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเติบโตอย่างรวดเร็ว” ดังแสดงไว้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ลักษณะความแตกต่างระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง และธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี (2560, p. 1)

เมื่อทำการศึกษาจากแนวคิดงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของธุรกิจสตาร์ทอัพกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากงานวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถแบ่งประเด็นความแตกต่างระหว่าง SMEs และสตาร์ทอัพได้เป็น 4 ประเด็นหลักคือ

1. ความแตกต่างด้านโมเดลธุรกิจ

ลักษณะโมเดลธุรกิจแบบ SMEs ส่วนใหญ่สร้างขึ้นจากการขายผลิตภัณฑ์ การบริการและความต้องการสินค้ามาจากการคิดค้นสินค้าที่มีคุณภาพตามความเข้าใจของผู้ผลิตเอง (Demil and Lecocq, 2010) สู่โมเดลธุรกิจแบบนวัตกรรมที่มีการสร้างสรรค์สินค้าและบริการด้วยนวัตกรรมใหม่เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในรูปแบบของคุณค่ามากกว่าคุณภาพ และเน้นการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจรอบ

ข้าง หรือแม้แต่ตัวนักลงทุนเอง ทั้งที่เป็นการลงทุนจากนักลงทุน (Business Angel) หรือการลงทุนจากมหาชน (Crowdfunding) ให้มาร่วมแสดงความคิดเห็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการต่อยอดกันไปเรื่อย ๆ ในรูปแบบของ Ecosystem มากกว่าที่จะเน้นที่การหากลยุทธ์แข่งขันกันเองในตลาด ทำให้ผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพมิใช่เพียงต้องมีความสามารถในการปรับตัว การจัดการหรือด้านการโน้มน้าวใจเหมือนในอดีตเท่านั้น แต่ต้องมีคุณสมบัติในการค้นหาหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและวงจรธุรกิจที่สั้นลงของธุรกิจสตาร์ทอัพให้ได้อีกด้วย (Cliffe, 2008); (Devang, Kruse, Parker, and Siren, 2017) ; (Kathan, Matzler, and Veider, 2016); (Ries, 2011)

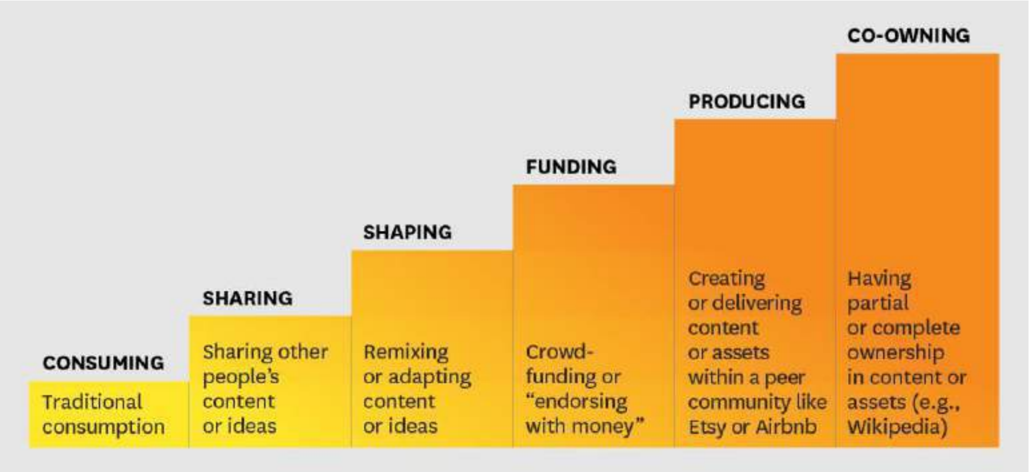
2. ความแตกต่างด้านแหล่งเงินทุน

โดยปกติแล้วกลุ่มสตาร์ทอัพมักจะมีแนวทางการหาเงินลงทุนที่ไม่เหมือนกับกลุ่ม SMEs ตรงที่กลุ่มสตาร์ทอัพมักจะไม่ได้ลงทุนในธุรกิจของตัวเองทั้งหมด แต่จะมีการระดมเงินทุนจากการขายความคิดธุรกิจให้กับนักลงทุนที่สนใจ ซึ่งนับเป็นเป็นสิ่งแรก ๆ ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องหาคือแหล่งเงินทุน หลังจากได้สรุปความคิดว่าจะทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อะไร กล่าวคือ การหาเงินทุนในอดีตของธุรกิจ SME มักจะเกิดจากการสนับสนุนของครอบครัวหรือคนใกล้ชิด (Family) ขอเงินลงทุนจากธนาคาร (Bank) ขอเงินลงทุนจากนักลงทุน (Business Angle/ Venture Capital) ในรูปแบบของการอยู่ในสถานะของเจ้าหนี้-ลูกหนี้ (Lummer and McConnell, 1989); (Romano, Tanewski , and Smyrnios, 2001)

ในขณะที่ลักษณะของเงินลงทุนของธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะมาในรูปแบบของการขอเงินทุนโดยให้ผู้ลงทุนอยู่ในองค์กรในสถานะของผู้ถือหุ้น คนกลุ่มนี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งในทีมบริหาร เป็นกลุ่มคนที่ได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ก่อนใครในรูปแบบ Startup Business Incubator รูปแบบของกลุ่ม Angel Investor หรือ Venture Capital ซึ่งเป็นการแบ่งหุ้นให้บางส่วนและให้คนกลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแบ่งปันทรัพยากรและช่วยในการเสาะหาเครือข่ายเชื่อมโยงในการสร้างการเติบโตให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการหาเงินจากการลงทุนจากมหาชน (Crowdfunding) ซึ่งกำลังเป็นที่สนใจมากขึ้นในปัจจุบัน (Cohen and Hochberg, 2014); (Mason and Harrison, 1997); (Schwienbacher and Larralde, 2010)

Heimans and Timms (2014) แสดงความคิดเห็นใน Harvard Business Review เกี่ยวกับรสนิยมในการบริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่ผู้บริโภคเป็นเพียงผู้ที่ต้องการบริโภคสินค้าและบริการที่คิดค้นโดยองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มาเป็นการลงทุนในผลิตภัณฑ์นั้นเองตั้งแต่ต้น เพื่อให้ตนเองมีสิทธิที่จะเข้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นก่อนใคร การระดมทุนลักษณะนี้แหล่งที่มาของเงินจะมาจากกลุ่ม

มหาชนที่ต้องการลงทุนในกิจการบางอย่างโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนครั้งละมาก ๆ เพียงลงทุนหลัก 1-2 ดอลลาร์สหรัฐในผลิตภัณฑ์บางตัวสามารถเป็นเจ้าของสิทธิในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้แล้ว โดย Heimans and Timms ได้อธิบายลักษณะการเปลี่ยนแนวทางการบริโภคไปดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ความมีส่วนร่วมของผู้บริโภคกับลักษณะแนวทางการระดมทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: Heimans and Timms (2014)

จากข้อมูลข้างต้นทำให้ทักษะหลักของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพเปลี่ยนไป จากเดิมที่เน้นการเขียนแผนธุรกิจ การวางแผนงานโครงสร้างทางการเงินให้สมบูรณ์เพื่อให้ธนาคารหรือเจ้าหนี้ยอมให้เงินสนับสนุนในรูปแบบของสัญญาค้ำประกัน มาเป็นความสามารถในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจได้อย่างน่าสนใจ ความคิดสร้างสรรค์ของตัวผลิตภัณฑ์ที่แสดงถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการได้เงินจากนักลงทุนในรูปแบบของการแชร์สิทธิพิเศษในการเป็นเจ้าของมากขึ้น ทำให้การลงทุนลักษณะนี้แม้จะมีความเสี่ยงอยู่มาก แต่มักจะไม่ได้เป็นความเสี่ยงที่ทำให้ผู้ประกอบการสร้างหนี้ในรูปแบบเจ้าหนี้-ลูกหนี้ แต่เป็นความเสี่ยงในด้านการลงทุนที่อาจจะไม่สามารถเจาะตลาดหรือทำกำไรได้จริงมากกว่า (Cohen and Hochberg, 2014); (Schwienbacher and Larralde, 2010)

3. ความแตกต่างด้านความสามารถในการเติบโต

Graham (2012) แสดงทัศนคติหลักเกี่ยวกับสตาร์ทอัพไว้อย่างชัดเจนว่า สตาร์ทอัพกับองค์กรต่าง ๆ แบ่งแยกกันตรงที่ความสามารถในการเติบโต โดยอธิบายว่า ธุรกิจต่าง ๆ พยายามจะอ้างถึงความสามารถในการทำกำไรและพูดถึงโมเดลธุรกิจด้วยกันทั้งนั้น แต่สิ่งที่แบ่งแยกว่าธุรกิจใดเข้าข่ายสตาร์ทอัพให้ดูการวางแผนการเติบโตมากกว่า เพราะธุรกิจสตาร์ทอัพถูกสร้างขึ้นมา

เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว และถึงแม้ว่าจะมีธุรกิจ SMEs บางรายที่โชคดีมีการเติบโตที่เร็วในระดับสตาร์ทอัพตาม แต่กลุ่มนี้จะมีลักษณะที่ต่างกับสตาร์ทอัพอยู่ดี เช่น บริษัทกูเกิล ถูกจัดตั้งขึ้นมาและตั้งใจที่ก้าวสู่ตลาดที่ใหญ่และขยายออกไปไม่สิ้นสุดตั้งแต่ต้น ไม่เหมือนกลุ่ม SMEs อย่างร้านตัดผมที่แม้จะมีรายได้ที่ดีมาก มีการเติบโตที่ดี แต่การขยายกิจการทำได้ยาก ทำให้การกระโดดไปยังตลาดที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ มีข้อจำกัดตามมา

จากคำอธิบายที่ Graham ได้กล่าวถึงข้างต้นทำให้การเติบโตของสตาร์ทอัพเป็นการให้ความสำคัญกับ

- การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความต้องการเป็นจำนวนมาก และถึงแม้จะมีความเฉพาะเจาะจงในบางกลุ่มจะเป็นการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย ทำให้ธุรกิจลักษณะนี้เหมาะที่จะเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีมากกว่า เพราะสามารถพัฒนาขึ้นมาครั้งเดียวและให้คนหมู่มากเข้ามาใช้งาน โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้เล็กน้อยตามความต้องการเฉพาะบุคคลที่ได้มีการตั้งโปรแกรมอนุญาตให้สามารถปรับเปลี่ยนได้อยู่แล้ว
- เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งส่วนนี้เองที่ทำธุรกิจ SME อย่างร้านตัดผมที่แม้จะมีลูกค้ามากมาย แต่การจะสร้างรายได้เพิ่มลูกค้าต้องเดินทางมาที่ร้านเท่านั้น คนอยู่ใกล้สามารถใช้บริการได้แต่คนที่อยู่ไกลเข้าถึงได้ยาก ทำให้พวกธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกันเทคโนโลยีหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอินเตอร์เน็ต (Internet of Things: IOT) มากกว่า

สถาบันเอ็มไอที (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ของสหรัฐอเมริกาได้แสดงความคิดเห็นถึงลักษณะการเติบโตของสตาร์ทอัพที่ต่างจากกลุ่ม SMEs ไว้เช่นกัน โดย Aulet (2013, pp. 20-21) กล่าวว่า ธุรกิจของกลุ่ม SMEs มักเป็นธุรกิจที่ก่อตั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น และส่วนใหญ่จะเป็นการถือหุ้นโดยกลุ่มคนเพียงไม่กี่คน เจ้าของมักเป็นคนในครอบครัว การลงทุนมักจะใช้จำนวนเงินมากและไม่ได้หวังการเติบโตแบบก้าวกระโดด ในขณะที่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพจะมีความเสี่ยงที่สูงกว่ามาก เพราะมีความตั้งใจที่จะสร้างธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างก้าวกระโดด เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่มากกว่ากลุ่มท้องถิ่นเท่านั้น ธุรกิจลักษณะนี้มักจะเน้นที่การทำงานเป็นทีม โดยสร้างธุรกิจจากเทคโนโลยีหรือโมเดลธุรกิจที่แปลกใหม่ ซึ่งแม้จะให้เวลาในการออกตัวเริ่มต้นนานกว่าแบบแรก แต่เมื่อเข้าสู่ตลาดแล้วจะมีการขยายตัวแบบก้าวกระโดด และแสวงหาการเติบโตโดยยอมเสียอำนาจในการควบคุมบริษัทไปบางส่วน

นอกจากนี้ การเติบโตของสตาร์ทอัพยังอยู่ในรูปแบบของการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ของกลุ่มสตาร์ทอัพ จากแนวคิด Motoyama and Knowlton (2017, p. 1) ได้มีการอธิบายถึงลักษณะ

ระบบนิเวศของกลุ่มสตาร์ทอัพ ว่าหมายถึงการรวมตัวกันของกลุ่มชุมชนที่มีการช่วยเหลือกันและกันจากฐานราก โดยที่ระบบนิเวศของสตาร์ทอัพจะประกอบด้วยกลุ่มคนและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมตัวกันเพื่อสนับสนุนกันและกัน หรือเป็นการรวมกลุ่มของกลุ่มคนที่มีลักษณะธุรกิจแบบเดียวกันมาอยู่รวมกันอย่างซิลิคอน วาเลย์ (Silicon Valley) ในสหรัฐอเมริกา หรือสต็อกโฮล์ม (Stockholm) ในสวีเดน โดยที่ลักษณะการรวมกลุ่มกันมักจะมีส่วนประกอบต่อไปนี้

- การรวมตัวกันของกลุ่มผู้ประกอบการที่มีลักษณะธุรกิจที่ช่วยเหลือกันได้
- การรวมตัวกันของกลุ่มองค์กรที่คอยให้การสนันสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพอย่างกลุ่มมหาวิทยาลัย หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐ หน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงาน หน่วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ เช่น ด้านการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายการการจัดการ และการขนส่ง
- กลุ่มคนที่เป็นผู้ประกอบการและนักลงทุนที่มาสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้กับกลุ่มสตาร์ทอัพ การรวมตัวกันในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ตั้งอย่างแน่นอน อาจจะหมายความรวมถึงกลุ่มสังคมในรูปแบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social network) อย่างการรวมกลุ่มเพื่อให้เงินทุนสนับสนุนในรูปแบบของ Crowdfunding ได้ (Motoyama and Knowlton, 2017)

Moon (2016) ระบุว่าการจัดอันดับกลุ่มระบบนิเวศของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จโดยพิจารณาจากการเกิดขึ้นของสตาร์ทอัพที่ถูกประเมินราคาไว้มากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (กลุ่มยูนิคอร์น) พบว่าระบบนิเวศที่ติดอันดับคะแนนดีสูงสุด 10 อันดับแรกของโลกอยู่ในกลุ่มประเทศตะวันตกอย่างสหรัฐอเมริกาและยุโรปถึง 7 กลุ่ม และอยู่ในเอเชียอีก 3 กลุ่ม ได้แก่ อิสราเอล จีน และเกาหลีใต้ กลุ่มระบบนิเวศของสตาร์ทอัพเหล่านี้มีปัจจัยที่คล้ายคลึงกันอยู่ คือ 1) ลักษณะการระดมทุนในช่วงเริ่มต้นและการขยายเงินลงทุนเพื่อออกจากระบบ 2) เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีพรสวรรค์ 3) เป็นกลุ่มคนที่ติดตามการเคลื่อนไหวของโลกอย่างใกล้ชิด 4) มีคนที่มีความเชี่ยวชาญโครงสร้างด้านเทคนิคภายในกลุ่ม 5) มีวัฒนธรรมองค์กรในด้านความยืดหยุ่นและโครงสร้างแบบสตาร์ทอัพ 6) มีการสนับสนุนโครงสร้างภายในด้านกฎหมายและนโยบายภาครัฐ 7) เป็นแหล่งที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และ 8) การกำหนดนโยบายและแผนงานของรัฐบาลเพื่อสนับสนุนธุรกิจกลุ่มสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ

4. ความแตกต่างด้านวงจรธุรกิจที่ต่างกัน

โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานแบบ SMEs จะมีการแบ่งวงจรสินค้าและบริการเป็น 4 ช่วง คือช่วงเริ่มต้น ช่วงของการเติบโต ช่วงอิ่มตัว และช่วงของการลดลง ซึ่งตลอดระยะเวลาของวงจรธุรกิจไม่ได้มีการกำหนดตายตัวแน่นอน แค่พูดถึงการเติบโตและการลดลง (Levitt, 1965) ของยอดขาย หรือแนวความคิดของ Scott and Bruce (1987) ที่เน้นการพัฒนาในช่วงของการเติบโต และช่วงของจุดอิ่มตัวของธุรกิจ โดยการพัฒนาสร้างระบบการแบ่งงาน การจัดโครงสร้างการบริหารแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่ได้มีการจำกัดเวลาว่าตอนนี้อยู่ในช่วงไหนของธุรกิจ

ในขณะที่ธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นรูปแบบของการสร้างธุรกิจที่เน้นวงจรธุรกิจเพียง 5 ปีเป็นหลักและออกจากธุรกิจเท่านั้น งานวิจัยของมหาวิทยาลัย London School of Economics and Political Science (LSE) โดย Sedlacek and Sterk (2014) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนไปของลักษณะวงจรธุรกิจของสตาร์ทอัพที่มีความรวดเร็วและรุนแรง เป็นธุรกิจที่ต้องการให้เห็นผลภายใน 5 ปี เมื่อคืนทุนและได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการแล้วต้องรีบวางแผนเพื่อขายกิจการเพื่อนำเงินไปลงทุนในสินค้าต่อไป นอกจากนั้นแทนที่ธุรกิจลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป และให้ความสำคัญกับช่วงการเติบโต (Growth) และจุดอิ่มตัว (Stable) ให้มีระยะเวลานานขึ้นและสามารถอยู่ในธุรกิจได้นานขึ้นในรูปแบบของธุรกิจที่เป็นวัว (Cash Cow) ขององค์กรตามแนวคิดของ BCG Model แต่แนวคิดนี้กลับให้ความสนใจกับการเข้าและออกจากตลาด (Entry and Exit Strategy) มากกว่า (Lee and Mukoyama, 2008)

นอกจากนี้งานวิจัยของ Crowne (2002) ได้เสนอแบบจำลองวงจรธุรกิจตั้งแต่การเริ่มต้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสตาร์ทอัพ ไปจนถึงขั้นการพัฒนาจนกลายเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ ซึ่งแบ่งเป็นสามช่วง คือช่วงเริ่มสร้าง ช่วงคงที่ และช่วงเติบโต การบริหารงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงมีผลต่อความสำเร็จของสตาร์ทอัพอย่างมาก กล่าวคือ ในช่วงแรกหรือช่วงเริ่มสร้างหรือสตาร์ทอัพผู้ประกอบการต้องการเน้นการบริหารงานเพื่อการลองตลาด (Pilot the martket) ถัดมาเป็นช่วงคงที่หรือช่วงของการรักษาเสถียรภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้อยู่คงเดิม แม้ว่าจะมีการขยายสู่ลูกค้ารายใหม่โดยไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการขยายลูกค้า และสุดท้ายคือช่วงของการเติบโต ในช่วงนี้สตาร์ทอัพต้องเริ่มพัฒนาแผนงานการบริหารให้มีระบบในทางธุรกิจมากขึ้น สำหรับการพัฒนาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อรองรับการขยายตลาดและสร้างให้เกิดการเติบโตที่ก้าวกระโดดจนเข้าสู่ช่วงมั่นคงซึ่งเป็นช่วงที่เปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัทขนาดกลาง

ในขณะเดียวกันงานวิจัยของ Giardino, Wang, and Abrahamsson (2014, pp. 27-41) ได้สำรวจสตาร์ทอัพจำนวน 5,389 ราย ทั้งที่ริเริ่มก่อตั้งและที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละระยะแตกต่างกันเพื่อเป็นกรณีศึกษา โดยเสนอมุมมองที่สำคัญในการพิจารณาวงจรธุรกิจสตาร์ทอัพไว้เป็น 4 ด้าน

ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเงิน การตลาด และทีมงาน ซึ่งจะประกอบด้วยวงจรธุรกิจหลักของสตาร์ทอัพออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับความคิด (Concept) ระดับการพัฒนา (Development) ระดับระบบต้นแบบ (Prototype) และระดับสมบูรณ์ (Mature) ในการสำรวจมีการพิจารณาการพัฒนาผลิตภัณฑ์สตาร์ทอัพเปรียบเทียบกับระดับการเรียนรู้ของสตาร์ทอัพ โดยเสนอระดับการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับนิยามปัญหา (Problem Definition) ระดับประเมินผลปัญหา (Problem Evaluation) ระดับการแก้ปัญหา (Solution Definition) และระดับการประเมินการแก้ปัญหา (Solution Evaluation)

Venkataraman (1997, pp. 119-138) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างแนวคิดทางธุรกิจเพื่อให้เกิดเป็นจริง โดยแบ่งกระบวนการต่าง ๆ เป็นการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจ การปรับเปลี่ยนและปรับปรุงให้ดีขึ้น และนำแนวคิดที่ได้ออกมาในตลาดจริง

Shook, Priem, and McGee (2003, pp. 379-399) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ 4 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. ความตั้งใจในการจัดตั้ง หรือการที่ผู้ประกอบการมีความตั้งใจที่จะสร้างธุรกิจเพื่อทำตามเป้าหมายในการเริ่มต้นธุรกิจสตาร์ทอัพขึ้นมา จากงานวิจัยของ Bird (1988, pp. 442-453) กล่าวว่าผู้ประกอบการที่ยิ่งมีความตั้งใจและเล็งเห็นศักยภาพของตนมากเท่าไร ยิ่งมีโอกาสที่บุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จใจธุรกิจมากเท่านั้น ดังนั้น การสร้างความเชื่อให้กับผู้ประกอบการจึงนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นให้คนกลุ่มนี้มีพลังในการค้นหาทรัพยากรเพื่อสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพให้เป็นจริงขึ้นมาได้ นอกจากนี้ Zhao, Scott , and Hills (2005) ได้กล่าวว่าความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการทำธุรกิจที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ถ้าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นหลัก ผลลัพธ์ที่ได้มีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามที่ผู้ประกอบการต้องการ ในขณะที่ถ้าความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการอยู่ที่การทำกิจกรรมให้สำเร็จ กิจกรรมที่ได้รับความสนใจจะถูกดึงขึ้นมาทำให้สำเร็จเป็นหลัก
2. การหาโอกาส หมายถึงการที่ผู้ประกอบการหาและค้นพบโอกาสและทดลองความเป็นไปได้ของธุรกิจ หลังจากเกิดความตั้งใจในการสร้างธุรกิจของผู้ประกอบการแล้ว สิ่งต่อไปที่ผู้ประกอบการต้องทำคือการค้นหาโอกาสและความเป็นไปได้ของธุรกิจซึ่ง Baron (2004, pp. 221-239) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการสามารถหาโอกาสในการทำธุรกิจได้จากแหล่งต่างๆ เช่น การสังเกตสถานการณ์โดยรวมในตลาด การค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การจับกลุ่มสินค้า การสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้น ขณะที่ Zhao et al. (2005) ได้แสดงให้เห็นว่า โดยมากแล้วผู้ประกอบการที่มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองมีแนวโน้มที่จะเชื่อในโอกาสที่

เห็นมากกว่าคนที่ไม่มีความเชื่อมั่น ซึ่งส่งผลให้เกิดการนำโอกาสที่ได้เห็นมาสร้างให้เกิดธุรกิจจริงมากกว่าคนที่ไม่เชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง

3. การกล้าตัดสินใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ หมายถึงการที่ผู้ประกอบการตัดสินใจอย่างแน่วแน่ที่จะเปิดตลาดในการทดลองโอกาสใหม่ ๆ ตั้งแต่หนึ่งโอกาสขึ้นไปในเวลาเดียวกัน เมื่อได้เห็นโอกาสในการทำธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการมีสิทธิเลือกว่าจะนำโอกาสนั้นมาสร้างธุรกิจจริงหรือปล่อยโอกาสนั้นไป ความกล้าในการตัดสินใจที่จะทำธุรกิจถูกวัดจากกิจกรรมที่ได้ทำจริง หรือการจัดหาเงินลงทุนที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานจริง เช่นการทดลองเทคโนโลยีใหม่ ๆ จริง การจัดการและสร้างทีมเพื่อจัดการ การได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องเรื่องของทรัพยากร หรือโอกาสทางการตลาด โดยตั้งเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทนบางอย่างคืนกลับไปจากการลงทุนนั้น Shook et al. (2003, pp. 379-399) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงความสำคัญของลักษณะนิสัยสำคัญของผู้ประกอบการสองด้านหลัก คือด้านจิตวิทยาความเข้าใจในบุคลิกภาพของตนเอง และศักยภาพที่สองคล้องกับโมเดลธุรกิจที่สร้างขึ้น
4. การสร้างธุรกิจ หรือการที่ผู้ประกอบการรวบรวมทรัพยากรที่ต้องการ และสร้างโครงสร้างเพื่อให้เกิดธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างแท้จริง

กระบวนการสร้างธุรกิจจริงประกอบไปด้วยการวางแผน (Planning) การสร้างเครือข่าย (Networking) การขาย (Selling) การจัดสรรทรัพยากร (Locating Resource) (Shook et al., 2003, pp. 379-399) กิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการที่จริงจังมากขึ้น ซึ่งในช่วงนี้จะมีความต่างกับในช่วงที่สามอย่างมาก เพราะผู้ประกอบการหลายคนมีความตั้งใจจริงและใช้ความพยายามในการตัดสินใจและเปิดรับโอกาสที่เข้ามา และเริ่มทำอะไรบางอย่างกับธุรกิจนั้น แต่เมื่อต้องอาศัยความพยายามและความตั้งใจที่มากขึ้น และประสบความล้มเหลวหลายครั้งระหว่างทางการจัดทำธุรกิจจริงทำให้ผู้ประกอบการหลายคนเลือกที่จะถอนตัวไป (Cooper, Woo, and Dunkelberg, 1988)

กล่าวโดยสรุปคือลักษณะของธุรกิจ SMEs มีความแตกต่างอย่างมากจากธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยสามารถแบ่งกลุ่มหัวข้อความแตกต่างหลักได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ความแตกต่างระหว่างลักษณะธุรกิจ SME และ ธุรกิจสตาร์ทอัพ

ลักษณะธุรกิจ SME	**ลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพ**
• เน้นโมเดลธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น เป็นธุรกิจที่ยากต่อการขยายตัวในด้านการลงทุน เนื่องจากติดปัญหาในเรื่องของสถานที่ตั้ง เงินลงทุน และความต้องการของตลาดที่มีเฉพาะคนในท้องถิ่น	• เน้นลักษณะโมเดลธุรกิจที่สร้างความแตกต่างโดยการมีสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการสร้างโมเดลธุรกิจที่ต่างจากเดิม เพื่อตอบสนองคนกลุ่มใหญ่ โดยเน้นการสร้างธุรกิจที่สามารถทำซ้ำ ขยายตัวได้โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่มสูงขึ้นมากนัก
• เงินลงทุนมักจะมาจากผู้ประกอบการเอง และหาเงินลงทุนเพิ่มเติมจากการกู้ธนาคาร หรือการขอวงเงินกู้จากนักลงทุนในรูปของเจ้าหนี้และลูกหนี้ เพื่อปกป้องสิทธิในการเป็นเจ้าของ	• เงินลงทุนตั้งต้นเมื่อมีแนวคิดมักจะมาจากผู้ประกอบการเองเพียง แต่เพื่อการขยายธุรกิจผู้ประกอบการเหล่านี้พร้อมจะยอมสละอำนาจการควบคุมธุรกิจให้กับบุคคลอื่นเพื่อการขยายธุรกิจ
• ธุรกิจมักจะเน้นการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีโอกาสเข้ามาใหม่จึงขยายธุรกิจ เนื่องจากเงินลงทุนและช่องทางการตลาดมีข้อจำกัด	• ธุรกิจมักจะเน้นการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ หรืออาศัยเครือข่ายจากนักลงทุนที่พร้อมจะเข้ามาลงทุนในฐานะผู้ถือหุ้น
• มีลักษณะวงจรธุรกิจที่เน้นการสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อธุรกิจมีการเติบโตสูงสุดต้องเริ่มหาตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่มาแทนของเดิม จึงมักเป็นสินค้าที่ต่อยอดจากเดิม	• มีลักษณะธุรกิจที่เน้นการสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดด และเมื่อธุรกิจมีการเติบโตสูงสุดเตรียมที่จะออกจากธุรกิจเก่า เพื่อหาช่องทางในธุรกิจใหม่ลงทุน

ที่มา: ผู้วิจัย

2.2.3 สถานการณ์ของสตาร์ทอัพในประเทศไทยในปัจจุบันเมื่อเทียบกับบริบทของโลก

ในยุคปัจจุบันที่เศรษฐกิจเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างและพัฒนา ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหันมามุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรม การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับฐานเศรษฐกิจของประเทศตนเอง จนเกิดเป็นกระแสการสร้างนวัตกรรมผ่านนโยบายต่าง ๆ มากมาย รายงาน Thailand Investment Review 2017 (ธนาคารกรุงเทพ, 2016) ระบุว่า สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Thailand Board of Investment: BOI) ได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมา เช่น สหรัฐอเมริกาใน

สมัยของนายบารัค โอบามา ได้มีการชูนโนบายประเทศของผู้สร้าง (A Nation of Makers) เพื่อสนับสนุนให้นักคิดในประเทศมารวมตัวกันและขับเคลื่อนให้เป็นผู้ประกอบการ

ในขณะที่สหราชอาณาจักรมีการสนับสนุนนโยบายออกแบบกลยุทธ์นวัตกรรม (Design in Innovation Strategy) เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและเร่งการเติบโตธุรกิจภายในประเทศ (Georghiou, Edler, Uyarra, and Yeow, 2014, pp. 1-12)

ทางด้านประเทศจีนได้ประกาศนโยบายทำในจีน 2025 (Made in China 2025) เพื่อเร่งการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศจีนให้ดีขึ้น หรือแม้แต่ประเทศอินเดียมีการเสนอนโยบายทำในอินเดีย (Made in India) เพื่อกระตุ้นให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนในโครงการทางด้านเทคโนโลยีภายในประเทศ (Wübbeke, Meissner, Zenglein, Ives, and Conrad, 2016, pp. 14-41); (Chakravorty and Lall, 2007)

ประเทศฟินแลนด์ได้มีการชูนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Science, Technology, and Innovation Policy: STI Policy) เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และสตาร์ทอัพ (Startups) ในประเทศให้เร่งคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาธุรกิจและประเทศ (OECD, 2017)

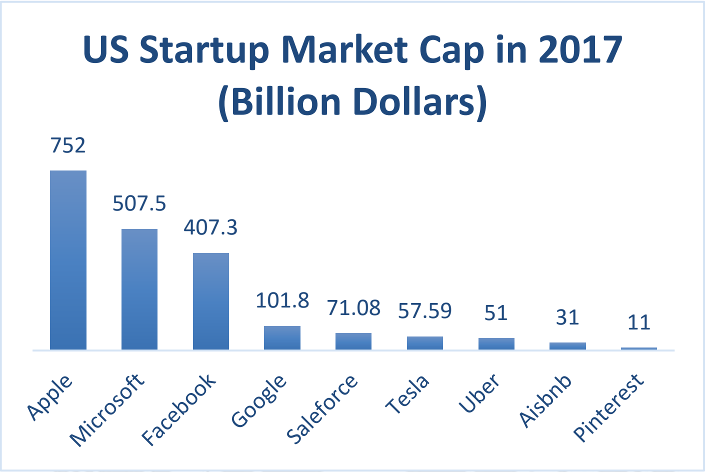
นอกจากนี้ยังมีประเทศเกาหลีที่ชูนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เพื่อให้นโยบายดังกล่าวเป็นตัวขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาประเทศ (Chung, Lee, Lee, and Koo, 2015)

ที่ผ่านมา นานาประเทศล้วนแต่เร่งกันผลักดันเพื่อสร้างให้เกิดการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจในประเทศ โดยผลักดันผ่านนโยบายการเสริมสร้างนวัตกรรม Rosenberg (2004) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจบนโลกถึง 85% นอกจากนี้มูลนิธิหอการค้าสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้กล่าวว่านวัตกรรมเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเติบโตทางด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Production: GDP) กว่า 50% ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่ปีคศ. 1960-ปัจจุบัน นอกจากนี้ Oxford Economics Report 2014 ได้แสดงข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมในสหราชอาณาจักรว่า นวัตกรรมเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจทางด้าน GDP ตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่สองถึงปัจจุบันถึง 80% ดังที่แสดงข้อมูลใน U.S. Chamber of Commerce Foundation (2017)

จากข้อมูลจากกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกาพบว่าในปีค.ศ. 2017 มูลค่า GDP ในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ 18,500 ล้านดอลลาร์มีสัดส่วนมาจากการเติบโตของธุรกิจเกิดใหม่อย่าง Startup สาย Technology ด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Microsoft, Apple, Google, Amazon, Salesforce, Tesla, Uber, Airbnb, Pinterest ต่างมีมูลค่าในตลาดไม่ต่ำกว่าพันล้านบาทดังภาพที่ 2.10 องค์กรเหล่านี้ล้วนแต่เป็นองค์กรที่เริ่มต้นจากธุรกิจสตาร์ทอัพที่คิดค้นนวัตกรรมบางอย่างขึ้นมาได้

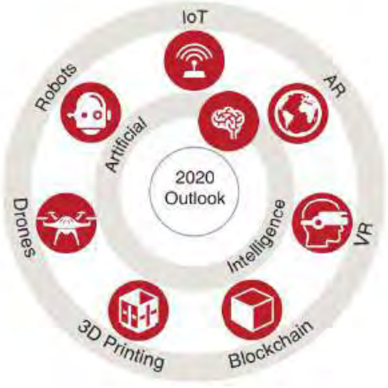
ในสหรัฐอเมริกา และนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาสร้างโมเดลธุรกิจที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่งเกิดขึ้นมาในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาแต่กลับเป็นองค์กรที่สามารถสร้างมูลค่ารวมประมาณ 2.2 พันล้านดอลลาร์ หรือนับเป็น 12% จากมูลค่า GDP ของทั้งประเทศ (Department of Commerce, 2017)

ภาพที่ 2.10 มูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศสหรัฐอเมริกา
ที่มา: Statisic (2017)



ส่วนหนึ่งของปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นเพราะระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ผู้คนจำนวนมากกว่า 2,000 ล้านคนสามารถเข้าถึงอินเตอร์เน็ต การเชื่อมต่ออย่างไร้พรมแดน ดังที่งานวิจัยของ Price Water House Coopers: PWC (2016) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีเกิดใหม่ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับทุกประเทศบนโลก รวมถึงประเทศไทยมี 7 อย่าง อันประกอบไปด้วยการสื่อสารเชื่อมโยงผ่านอินเตอร์เน็ต (Internet of Things) การสร้างความจริงแบบต่อขยายออกมา

(Augmented Reality) การสร้างภาพเสมือนจริง (Virtual Reality) บล็อกเชน (Blockchain) การพิมพ์สามมิติ (3D Printing) โดรน (Drone) การใช้หุ่นยนต์ให้ทำงานแทน (Robots) ดังภาพที่ 2.11 ซึ่งทั้ง 7 เทคโนโลยีข้างต้นล้วนแต่เน้นที่การพัฒนานวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาทั้งสิ้นดังแสดงในภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 เทคโนโลยีใหม่ 7 ประการที่มีความสำคัญในโลกยุคดิจิตอล
ที่มา: Price Water House Coopers (2016)

การพัฒนาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกล้วนแต่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วดังที่กล่าวมาข้างต้น ในขณะที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการเมืองอย่างต่อเนื่องทำให้เสียความน่าเชื่อถือของแผนพัฒนาของภาครัฐ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2559) นอกจากนี้แผนการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ถึง 11 ในปัจจุบันไม่มีความต่อเนื่องและถูกปรับเปลี่ยนใหม่ตลอดเวลา จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) แสดงให้เห็นว่า ตลอดช่วงเวลา พ.ศ.2504-2509 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1-3 แนวทางการพัฒนายังคงเน้นที่ภาคเกษตรกรรม และเน้นที่การสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น ในขณะที่ช่วงปี พ.ศ. 2520-2544 ประเทศไทยเน้นแผนการพัฒนาเศรษฐกิจไปที่อุตสาหกรรมเบา และเน้นการดำเนินตามนโยบายเศรษฐกิจพอเพียง จนมาถึงช่วงปี พ.ศ.2545-2560 ในปัจจุบันจึงเริ่มมีแนวทางในการบริหารในด้านอุตสาหกรรมหนักมากขึ้น แต่จนถึงปัจจุบันแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยยังไม่สามารถพัฒนาให้ประเทศพ้นจากประเทศที่มีระดับรายได้ปานกลางไปได้

ข้อมูลจากกรมสรรพสามิต (2560) ระบุว่า ปัญหาการเมืองในประเทศไทยประกอบกับเศรษฐกิจขาลงของโลก ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ติดอยู่ในกับดักของการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลางมานานกว่า 50 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500-ปัจจุบัน หากดูจากประวัติศาสตร์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของประเทศไทยที่ผ่านมา ประเทศไทย 1.0 เป็นช่วงที่การดำรงอยู่และพัฒนาประเทศไทยเน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขายพืชไร่ พืชสวน เกษตรกรรม และปศุสัตว์ ภายหลังจึงมีวิวัฒนาการมาสู่ประเทศไทย 2.0 ซึ่งนอกจากเกษตรกรรมแล้วยังเน้นไปทางอุตสาหกรรมด้วย แต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน

กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม หลังจากนั้นจึงปรับเปลี่ยนมาเป็นนโยบายประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสหากรรมหนักมากขึ้น ซึ่งเมื่อเทียบเป็นการเติบโตของ GDP ของประเทศไทยจะพบว่าช่วง 50 ปีก่อน ใน พ.ศ. 2500-2536 เศรษฐกิจของไทยเรามีการเติบโตอย่างมากถึงระดับ 7-8% ต่อปี แต่หลังจาก พ.ศ.2537 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เศรษฐกิจไทยเติบโตขึ้นเพียง 3-4% ต่อปีเท่านั้น จึงเป็นที่มาในการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ในปัจจุบัน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560)

เมื่อเปรียบเทียบดูความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยจากรายงาน Thailand Competitiveness Index โดย World Economic Forum 2017 (Trading Economics, 2017) จะเห็นว่าคะแนนด้านความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยจากคะแนนเต็ม 7 ประเทศไทยได้เพียง 4 กว่า ๆ เท่านั้น ตั้งแต่ปีค.ศ. 2007-2017

ภาพที่ 2.12 ดัชนีแสดงความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในช่วงปี 2007-2017
ที่มา: Trading Economic (2017)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องของความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ของคนในประเทศ และปัญหาเรื่องของความไม่สมดุลในการพัฒนา ซึ่งที่ผ่านมาประเทศไทยมีความพยายามอย่างมากที่จะพัฒนาตัวเองจากประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลางไปเป็นประเทศที่มีรายได้ของประชากรอยู่ในระดับสูง (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560) แต่การพัฒนาที่ผ่านมากลับไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดไปอย่างมากทางด้านนวัตกรรมในทุกธุรกิจและทุกอุตสาหกรรม นอกจากนี้การติดต่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ระหว่างธุรกิจและระหว่างผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยและขนาดปานกลางที่เคยเป็นความหวังในการดึง GDP ของประเทศให้สูงขึ้นต้องเผชิญกับปัญหาคู่แข่งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งจากภายในประเทศด้วยกันเองและจากนอกประเทศ ลูกค้าของทุกธุรกิจและทุกอุตสาหกรรมสามารถค้นหาข้อมูลของบริษัทแห่งใหม่หรือเทคโนโลยีตัวใหม่ผ่าน

อินเตอร์เน็ตในเวลาเพียงไม่กี่นาที สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการปฏิวัติในวงการธุรกิจทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคม สินค้าอุปโภคบริโภค การก่อสร้าง การเงิน การสาธารณสุข หรือแม้แต่การเกษตรและอาหารได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเหล่านี้ การปฏิวัติเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะของนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ที่แนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen: Continuous Improvement) ยึดถือ แต่เกิดขึ้นในลักษณะของนวัตกรรมแบบปฏิวัติ (Disruptive Innovation) ที่ต่างจากแนวทางหรือความเชื่อเดิม ๆ อย่างสิ้นเชิง (บวร เทศารินทร์, 2560)

เมื่อวิเคราะห์ในด้านความสามารถของบุคลากรในประเทศไทย จากข้อมูลสถิติการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) พบว่า คนไทยที่เรียนจบในระดับการศึกษาต่าง ๆ มีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้นในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2540 เช่น สัดส่วนของประชากรวัยเรียนทั้งหมดที่จบในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าจากเดิมในปี 2540 คิดเป็นสัดส่วน 33% และเพิ่มเป็น 48.2% ในปี พ.ศ. 2558 สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของแรงงานในประเทศดีขึ้นอย่างมากในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา แต่กลับกลายเป็นว่าความสามารถในการผลิตของประเทศไทยกลับต่ำลง จากข้อมูล Thailand Productivity Index 2017 (Trading Economics, 2017) โดย Trading Economics พบว่าประสิทธิภาพในการผลิตของประเทศโดยรวมไม่เพียงไม่เพิ่มขึ้น แต่ยังลดลงจากคะแนนรวม 130 ในปีคศ. 2007 และสูงสุดที่ 147 ในปีคศ. 2013 เหลือเพียง 117 คะแนนในปีคศ. 2017

นอกจากนี้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทยไม่ได้มีการพัฒนาขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาเช่นกัน จากข้อมูล Global Competitiveness Report โดย World Economic Forum 2017 แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่เคยถูกจัดอยู่อันดับที่ 28 ในปีคศ. 2007 เมื่อเทียบกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก กลายเป็นอันดับที่ 34 ในปีคศ. 2017 และเคยได้อันดับแย่ที่สุดที่อันดับ 39 ในปีคศ. 2012 ข้อมูลทั้งหมดนี้ล้วนแต่แสดงให้เห็นว่าตลอดเวลาที่ผ่านมานโยบายการส่งเสริมธุรกิจในประเทศไทยยังทำได้ไม่ดีนัก (Trading Economics, 2017)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของประชากรไทยให้มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้นในช่วงที่ผ่านมาไม่สามารถช่วยยกระดับให้เศรษฐกิจของไทยดีขึ้นมาได้โดยวิทยากร เชียงกูล (2556) ได้วิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการไทยก้าวไปไม่ไกลระดับโลกไว้ว่าเป็นเพราะ

1. การแข่งขันที่สูงขึ้น เทคโนโลยีปัจจุบันนี้ช่วยให้คู่แข่งเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย รวดเร็ว และด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าเมื่อก่อน ด้วยการใช้ Cloud Server, Internet of Thing (IoT) และบริการต่าง ๆ ที่เป็น SaaS (Software as a Service) ทำให้แม้ว่าช่วงเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยพยายามพัฒนาประเทศให้ดีขึ้น แต่ยังไม่สามารถชนะประเทศอื่น ๆ ได้ ดังที่ World Economic Forum (WEF)

ได้แสดงผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเอาไว้ในอันดับที่ต่ำลงจากเดิมอันดับที่ 28 ในปีคศ. 2007 มาเป็นอันดับที่ 34 ในปีคศ. 2017 (Trading Economics, 2017)

2. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทำให้ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลา เช่น เวลาผู้บริโภคจะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการ ผู้บริโภคเหล่านี้สามารถเปรียบเทียบราคากับร้านค้าอื่น ๆ ได้ทันที ทำให้บริษัทค้าปลีกต่าง ๆ เริ่มตั้งราคาเพิ่มส่วนต่างจากผู้บริโภคได้ยากขึ้น ไม่เพียงเท่านั้น การสร้างแบรนด์ทางตลาดที่ดีไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญหลักเดียวเท่านั้นอีกต่อไป เพราะผู้บริโภคจะมีการเปรียบเทียบคุณภาพของสินค้าและบริการที่สร้างประสบการณ์ที่ดีได้จริง ๆ และให้คะแนนโดยการบอกต่อ (Review) ในโซเชียลมีเดียต่อไป
3. การลดลงของการบริโภค เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี นอกจากนี้ยังมีความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลกที่ทำให้แม้แต่ประเทศพัฒนาอย่างสหรัฐอเมริกายังต้องเผชิญกับภาวะการขาดดุลการค้าอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีคศ. 1990 จนถึงปัจจุบัน (Moffatt, 2017) ทำให้ความสามารถในการนำเข้าสินค้าเข้าจากประเทศอื่นลดลง ผนวกกับนโยบายกีดกันการค้าจากสหรัฐอเมริกาในสมัยประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ทำให้ผู้ประกอบการไทยต้องปรับตัวอย่างมาก นอกจากนี้ทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคเองมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่เศรษฐกิจของการแบ่งปันมากขึ้น บริษัทที่จะได้รับการยอมรับต่อไปไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีสินทรัพย์จริง แต่อยู่ในรูปของธุรกิจตัวกลาง (Platform Business) ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสิ่งที่ต้องการได้แทน

ปัญหาเหล่านี้ทำให้รัฐบาลในปัจจุบันหันมาปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจครั้งใหญ่เพื่อให้มีการเปลี่ยนถ่ายจากแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0 ให้ได้ภายใน 3-5 ปี หรือช่วง พ.ศ. 2560-2565 (กรมสรรพสามิต, 2560)

สำหรับประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายใหม่ในสมัยของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไว้ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดระบบ และปรับทิศทางในการพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ 21 โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในชื่อโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล “ประเทศไทย 4.0” (บวร เทศารินทร์, 2560)

Thailand 4.0 เป็นการ "ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม" โดยเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการใช้แรงงานลงมือทำจำนวนมากแต่ได้ผลตอบแทนน้อย มาเป็นการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการนั้น เพื่อให้ผู้ประกอบการในไทยสามารถหา New S-Curve หรือคือการพัฒนาสินค้าที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น และล้มล้างพฤติกรรมแบบเดิม จนสามารถสร้างให้เกิดแหล่งรายได้ใหม่ที่ก้าวกระโดดได้ (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2560) โดยมีการสนับสนุนการเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ผ่านกลุ่มผู้ประกอบการใหม่ หรือที่เรียกว่ากลุ่มสตาร์ทอัพเป็นกลุ่มที่หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการผลักดันการพัฒนาประเทศผ่านธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่น ความร่วมมือระหว่างสถาบันนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency: NIA) และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ซึ่งได้มีการร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการสตาร์ทอัพแห่งชาติ (National Startup Committee) (คณะกรรมการสตาร์ทอัพแห่งชาติ, 2560) หรือความร่วมมือของภาคเอกชนอย่าง Grab, Bangkok Entrepreneurs ในการร่วมจัดงานประชุมสตาร์ทอัพประเทศไทย 2560 (Thailand Startup Summit , 2017) และอีกมากมายที่ล้วนแต่หันมาให้ความสำคัญกับสตาร์ทอัพในประเทศไทยมากขึ้น

แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Thornke (2003) ที่ให้ความคิดเห็นว่า เพื่อพัฒนาประเทศให้ทันนานาประเทศ ผู้ประกอบการในประเทศควรเร่งนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับผู้บริโภคเพื่อเสริมสร้างการเติบโตในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

Blank (2017) ได้เสนอแนวคิดว่าธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถตอบโจทย์ด้านการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ให้แก่อุตสาหกรรมในประเทศมากกว่าธุรกิจในลักษณะอื่น เนื่องจาก 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนในการสร้างองค์กรสตาร์ทอัพต่ำกว่าต้นทุนในการสร้างธุรกิจประเภทอื่น ๆ
2. แหล่งเงินทุนของสตาร์ทอัพมีมากมาย ทั้งองค์กรที่สร้างแคมเปญใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพที่มีมากขึ้น นอกจากนี้ การที่ต้นทุนของสตาร์ทอัพไม่มากทำให้กลุ่มนักลงทุนที่เป็น Venture Capital (VC) เลือกลงทุนได้ง่ายขึ้น เพราะ VC เหล่านี้สามารถลงทุนในสตาร์ทอัพได้หลาย ๆ รายพร้อมกัน
3. สตาร์ทอัพมีวิธีการสร้างธุรกิจใหม่ด้วยวิธีการที่แตกต่างและได้ผล สตาร์ทอัพพัฒนาศาสตร์การสร้างสตาร์ทอัพที่เหมาะสมกับยุคนี้ซึ่งเรียกว่า Lean Startup (Furr and Jeff Dyer, 2014)
4. ผู้บริโภคเปิดตัวเองสู่เทคโนโลยีมากขึ้น ในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมานี้ องค์กรธุรกิจต่างเปิดรับที่จะลองใช้บริษัทหน้าใหม่ที่มีบริการที่ดี ๆ และแตกต่าง แทนที่จะจ้างบริษัทเดิมด้วยงบเยอะ ๆ ทำให้สตาร์ทอัพมีโอกาสแจ้งเกิดได้ง่ายขึ้น เพื่อพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่าตนเองมีสินค้าที่แตกต่างมา

เสนอ ในขณะเดียวกันในมุมมองผู้บริโภคเปิดรับเทคโนโลยีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้สมาร์ทโฟน การใช้อินเตอร์เน็ต การสร้างเครือข่ายผ่านโซเชียลมีเดีย ทำให้การธุรกิจสตาร์ทอัพมีโอกาสที่จะเข้าถึงคนกลุ่มนี้ได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น เมื่อมองภาพรวมผลกระทบของสตาร์ทอัพที่มีต่อระบบเศรษฐกิจแล้ว ถือได้ว่าแม้ตอนนี้ธุรกิจสตาร์ทอัพจะไม่ได้เป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อ GDP ของประเทศไทยในปัจจุบัน แต่จะมีผลกระทบต่อไปในอนาคตอย่างแน่นอนในอีก 10 ปี ดังที่เรืองโรจน์ พูลผล ผู้ก่อตั้งโรงเรียนบ่มเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ และกองทุน 500 ตุ๊กตุ๊ก (TukTuks) ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจไว้ว่า “เศรษฐกิจที่จะมั่นคงได้จะต้องมีทั้ง 2 ส่วน ได้แก่ เอสเอ็มอี และสตาร์ทอัพ โดยที่ทั้ง 2 กลุ่มจะทำหน้าที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทั้ง 2 ส่วนจึงมีความสำคัญอย่างมาก หากเราดูประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมดจะต้องพัฒนาทั้ง 2 ส่วนไปด้วยกัน โดยทั้ง 2 ส่วนมีความสำคัญกันไปตามแต่ละบทบาท” (ฐานเศรษฐกิจ, 2561)

สตาร์ทอัพนับเป็นธุรกิจใหม่ที่เป็นความหวังในการสร้างการเติบโตให้กับเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2560) เพื่อให้การขับเคลื่อนประเทศในทิศทางที่พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนดเอาไว้ว่า จะต้องมีการพัฒนาทางด้านวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย จึงจะเกิดเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นในปัจจุบันกระแสด้านสตาร์ทอัพจึงนับว่าเป็นสิ่งที่มาแรงเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการมุ่งเน้นการสร้างธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดเป็นสินค้าและบริการบนพื้นฐานของการสร้างสรรค์นวัตกรรมผสมผสานเข้ากับการทำธุรกิจ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นส่วนช่วยสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลรุ่นใหม่จำนวนมากที่จะเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศในอนาคต ทั้งนี้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้แบ่งกลุ่มสตาร์ทอัพไว้เป็น 9 กลุ่มอุตสาหกรรมหลักคือ

1. ด้านเกษตรและอาหาร (Agriculture Technology/Food Startup)
2. ด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Health Technology)
3. ด้านการเงินและการธนาคาร (Finnance Technology)
4. ด้านอุตสาหกรรม (Industry Technology)
5. ด้านการท่องเที่ยว (Travel Technology)
6. ด้านไลฟ์สไตล์ (Lifestyle)

7. ด้านพาณิชยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)
8. ด้านภาครัฐ/การศึกษา (Government Technology/Eductional Technology)
9. ด้านอสังหาริมทรัพย์ (Property Technology)

กลุ่มที่ให้การสนับสนุนสตาร์ทอัพเหล่านี้อย่าง Venture Capital (VC) เริ่มสร้างหน่วยงานเพื่อให้เงินกลุ่มสตาร์ทอัพในประเทศไทย เช่น Intouch, Dtac, Galaxy ventures, Ardent Capital, Inspire Ventures, และ 500 tuktuks นอกจากนี้ VC ต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนในกลุ่มสตาร์ทอัพไทยด้วย เช่น Cyber Agent Ventures, Golden Gate Ventures, East ventures, เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือจากทางด้านสื่อ ได้แก่ Techsauce, Thumbsup, Blognone และ Brand Inside ที่ให้ความสนใจและนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับสตาร์ทอัพอย่างต่อเนื่อง (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2560) สำหรับความเคลื่อนไหวของสตาร์ทอัพที่มีชื่อเสียงในปัจจุบันได้แก่

- Lazada ขายให้ Alibaba ด้วยมูลค่ากว่าหนึ่งพันล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงต้นปี และปลายปีได้เข้าซื้อ RedMart ด้วยมูลค่า 30-40 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
- Zalora ถูกซื้อโดยกลุ่ม Central Group ด้วยมูลค่าที่ไม่เปิดเผย
- Omise ประกาศได้ทุน Series B เป็นดีลใหญ่ที่สุดของ Fintech ในภูมิภาคที่ 17.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐจาก SBI Investment, Golden Gate Ventures, Sinar Mas Digital Ventures และ AscendvGroup
- Eatigo ระดมทุน Series B สำเร็จที่ 15.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จาก TripAdvisor
- Wongnai ได้ทุน Series B จาก Invent โดยประกาศพุ่งเป้าเข้าตลาดหลักทรัพย์ในไทย และไม่ขยายตัวไปต่างประเทศ
- Priceza ได้ Series B ด้วยมูลค่าไม่เปิดเผย โดย HBM เข้ามาถือครองหุ้นแทน Cyber Agent Ventures
- WearYouWant ได้ทุน Series B จาก Sebrina Holding ด้วยมูลค่าไม่เปิดเผย
- A Commerce ระบุว่าระดมทุนเป็น Pre-series B ด้วยเงิน 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐจาก MDI Ventures, Blue Sky Venture Capital และ DKSH
- Pomelo ระดมทุน Series A ที่ 11 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จาก Jungle Ventures
- T2P ระดมทุนจำนวน 1.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากกลุ่มเบญจินดา 500 Startups และ 500 TukTuks
- StylHunt ระดมทุนเล็ก ๆ รอบ Pre-series A ที่ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐจาก Cyber Agent Venture, 500 Tuktuks, Expara Ventures, Singapore Angel Network, และพอล ภัทรพล

- Getlinks ระบุว่าได้ Seed Funding ที่ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐจาก 500 Startups และ Cyber Agent Ventures

2.2.3.1 ความร้ายแรงของปัญหาด้านภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพไทยในช่วงที่ผ่านมา

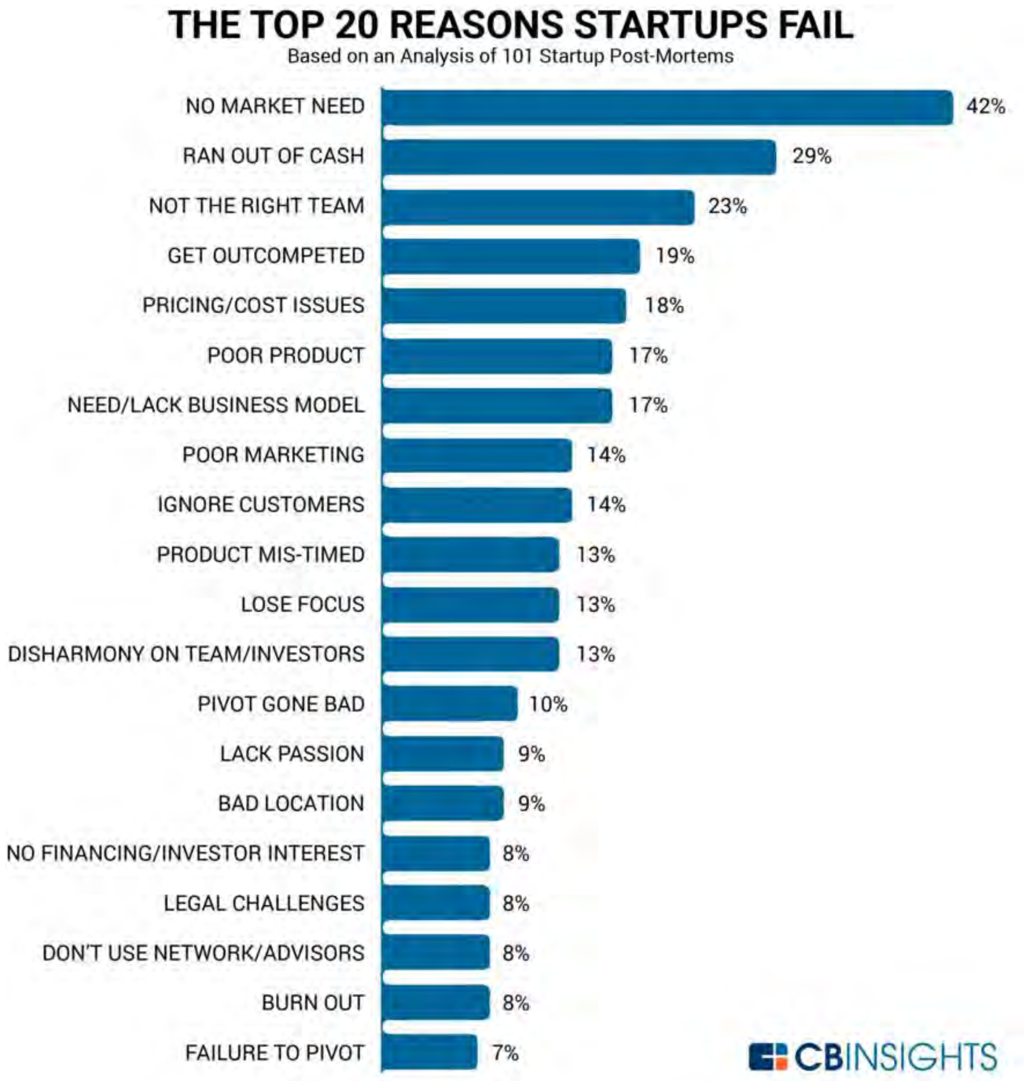
ประเทศไทยมีกลุ่มสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จและเป็นตัวอย่างที่ดีอยู่หลายราย แต่เมื่อเทียบสัดส่วนการอยู่รอดขององค์กรสตาร์ทอัพทั้งหมดกลับมีน้อยมาก ดังที่บทสัมภาษณ์จาก Jeffrey Paine ผู้ก่อตั้งและนักลงทุน Golden Gate Ventures ได้แสดงความคิดเห็นในไทยโพสต์ เมื่อวันที่ 28 ก.ค. 2560 ที่ผ่านมาว่า "แม้สตาร์ทอัพไทยเป็นนักรบเศรษฐกิจที่จะช่วยผลักดันประเทศไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 แต่อัตราการอยู่รอดยังไปไม่ถึงไหน สตาร์ทอัพในปัจจุบันยังคงย่ำอยู่กับที่หรือล้มหายไปตามกระแส ซึ่งเหลือเพียง 1% เท่านั้นที่สามารถเติบโตต่อไปได้" (นัจกร สุทธิมาศ, 2560)

ผลปรากฏข้างต้นสอดคล้องกับรายงานสถิติโดย Gavett (2017) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า 95% ของธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มธุรกิจ เนื่องจากตัวผู้ประกอบการเองล้มเลิกความตั้งใจตั้งแต่แรกเริ่มเนื่องจากความกดดัน ความเครียด และความผิดหวังในการนำเสนอความคิดธุรกิจของตนเองแก่นักลงทุน นอกจากนี้ Blank (2017) ได้กล่าวว่าสตาร์ทอัพถึง 75% ไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้เกิน 5 ปี โดยเหตุผลที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพไม่สามารถอยู่รอดสอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor (2008) ซึ่งสรุปประเด็นหลักที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวไว้ใน Harvard Business Review ได้ 4 ประการหลักคือ

1. พลาดจากการทำในสิ่งที่คนต้องการ โดยผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมักจะมีภาวะลุ่มหลงในผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง และเข้าใจว่ากลุ่มลูกค้าน่าจะต้องการสินค้าหรือบริการของตัวเองด้วย
2. พลาดจากการยึดติดกับแนวคิดตั้งต้นของตนเองเกินไปจนไม่พร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงไปของตลาด เนื่องจากผู้ประกอบการเองไม่สามารถทำความเข้าใจได้ว่า ความคิดตั้งต้นไม่จำเป็นต้องเป็นความคิดสุดท้ายที่นำออกมาใช้ในตลาดจริงเสมอไป ตรงกันข้ามธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ล้วนแต่มีการปรับแนวความคิด ปรับโมเดลธุรกิจมาหลายครั้งกว่าจะได้โมเดลธุรกิจที่นำมาใช้งานจริง
3. พลาดจากความหวาดกลัวเรื่องของเงินทุน ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพส่วนใหญ่มักจะบอกว่าเป็นการยากมากที่จะหาสถาบันให้เงินทุน ทำให้ล้มเลิกความตั้งใจในการทำธุรกิจต่อ ซึ่งในความเป็นจริงในปัจจุบันมีสถาบันต่าง ๆ มากมายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่คอยให้สนับสนุนเงินทุนกลุ่มสตาร์ทอัพทั่วโลก

4. พลาดที่จะคิดถึงผลประโยชน์ระยะยาว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับการสร้างผลประโยชน์ระยะสั้นของตัวเองมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ระยะยาวที่ลูกค้าจะได้รับ ในขณะที่การคิดถึงลูกค้าระยะยาวเช่นนี้ส่งผลให้ธุรกิจได้ประโยชน์ถึงสามด้าน คือทำให้พนักงานในองค์กรเองรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นจากการที่เป็น “คนดี” นอกจากนั้นยังทำให้ลูกค้ามีแนวโน้มที่ต้องการจะอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะคนกลุ่มนี้ได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร และสุดท้ายทำให้นักคิดผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนาสิ่งที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ CBINSIGHTS Research (2017) ได้กล่าวว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพ 75-90% ล้มเหลวในการทำธุรกิจ โดยทำการสำรวจธุรกิจสตาร์ทอัพในสหรัฐอเมริกาจำนวน 101 ราย โดยสาเหตุหลักที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลว 20 อันดับแรกที่ทำให้ผู้ประกอบการล้มเหลวในการทำกิจการสตาร์ทอัพประกอบไปด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13: 20 สาเหตุหลักที่สตาร์ทอัพล้มเหลว

ที่มา: CBINSIGHTS Research (2017)

ภาพที่ 2.13 เห็นได้ว่า 5 เหตุผลหลักที่ส่งผลให้สตาร์ทอัพล้มเหลวประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราไม่มีคุณภาพเพียงพอ หรือไม่ได้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง อีกทั้งยังไม่มีแผนการตลาดที่ดี เป็นต้น
2. กลุ่มสตาร์ทอัพไม่มีทุนเพียงพอในการหมุนเวียนธุรกิจในระบบได้ และความน่าสนใจของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ยังไม่ดีพอที่จะสามารถดึงดูดความสนใจของนายทุนทั้งหลายที่จะเข้ามาลงทุนเพิ่มได้ทันกับพวกค่าใช้จ่ายคงที่เกิดขึ้น
3. การมีเพื่อนร่วมทีมที่ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว ซึ่งมักจะเกิดจากการรวมตัวเฉพาะกิจในการร่วมกันทำธุรกิจสตาร์ทอัพในช่วงต้นที่อาจจะมีความเห็นไม่ตรงกันเล็กน้อย

แต่ในระยะยาวกลับมีความคิดเห็นที่ต่างกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสนใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพร่วมกันที่ลดน้อยลงเรื่อย ๆ

4. การทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไม่เสร็จสมบูรณ์ ผู้ประกอบการมักจะมีความกระตือรือร้นในการทำในช่วงแรกถึงกระบวนการทดลองในตลาด (Pivot Market) แต่เมื่อต้องมีการปรับแก้เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ซ้ำ ๆ กลับทำให้กลุ่มผู้ประกอบการล้มเลิกที่จะทำต่อไป
5. การกำหนดราคาสินค้าและประมาณการณ์ต้นทุนที่แท้จริง โดยมากผู้ประกอบการจะตีมูลค่าสินค้าที่ตนเองคิดขึ้นมาสูงกว่าความเป็นจริงที่ตลาดจะรับได้ หรือในระดับราคาที่ลูกค้ารับได้มักจะมีปัญหาเรื่องคุณภาพที่ไม่ได้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นภายหลัง

นอกจากนี้ ในรายงานสถิติโดย The Global Entrepreneurship and Development Institute: GEDI (2016) ซึ่งรวบรวมความสามารถในการประกอบการของผู้ประกอบการจาก 130 ประเทศทั่วโลก พบว่าประเทศไทยอยู่อันดับที่ 65 และได้อันดับที่ 11 เมื่อเทียบกับ 21 ประเทศในเอเชียแปซิฟิค จากดัชนีหัวข้อต่าง ๆ ทั้งหมด พบว่าดัชนี 3 ตัวที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดของผู้ประกอบการไทยคือ ผู้ประกอบการไม่มีวิสัยทัศน์ที่จะเติบโตในธุรกิจระดับโลก (Internationalization) โดยได้คะแนน 9/100 ผู้ประกอบการไทยไม่พร้อมที่จะรับความเสี่ยงได้ (Risk Acceptance) โดยได้คะแนนที่ 19/100 และสุดท้ายคือผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างเครือข่ายที่เหนียวแน่นในการทำธุรกิจได้ โดยได้คะแนนที่ 25/100 ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ปัญหาจากการทำธุรกิจสตาร์ทอัพของผู้ประกอบการไทย แม้จะมีปัญหาด้านการเข้าถึงตลาดและเทคโนโลยีอยู่บ้าง แต่ปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญไม่แพ้กันคือความพร้อมและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไทยเองที่ไม่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิสัยทัศน์ไม่ดีพอที่จะต่อสู้กับผู้ประกอบการอื่น

ผลสำรวจของ Global Entrepreneurship Monitor (2017, p. 13) ได้ผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกัน โดยพบว่าในด้านการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ผ่านมา ผู้ประกอบการไทยสามารถจัดการได้ดีอยู่แล้ว ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่ธุรกิจมีการบริหารโดยพึ่งพาประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลัก แต่สิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการไทยยังทำได้ไม่ดีสามส่วนหลัก คือ มุมมองต่อตัวเองของผู้ประกอบการ (Self-Perceptions) ในด้านการตระหนักรู้ถึงความสามารถของตนเอง โดยคนไทยได้อันดับที่ 44 จาก 64 ประเทศทั่วโลก หรือด้านความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้ประกอบการที่จะดำเนินธุรกิจต่อ โดยได้อันดับที่ 26 จาก 64 ประเทศทั่วโลก และเรื่องความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ใหม่ได้อันดับที่ 53 จาก 64 ประเทศทั่วโลก ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 ดัชนีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการไทยด้านการรับรู้ถึงโอกาส ความสามารถและการหานวัตกรรมใหม่

Self-Perceptions about Entrepreneurship and Entrepreneurship Impact	**Value %**	**Rank/64**
Perceived Opportunities	37.7%	39
Perceived Capabilities	43.5%	44
Innovation	17.1%	53

ที่มา: Global Entrepreneurship Monitor (2017, p. 13)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ที่ผ่านมาแนวทางการผลักดันผู้ประกอบการในประเทศไทยเน้นไปที่ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด (Global Entrepreneurship Monitor, 2017) โดยขาดการมองในการบริหารด้านจิตใจหรือแรงผลักดันในการต่อสู้กับปัญหาและความท้าทายของผู้ประกอบการ และมุมมองต่อการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามา การที่คะแนนประสิทธิภาพการบริหารงานดีแต่ผลลัพธ์ด้านการบริหารงานยังต่ำ สะท้อนถึงความล้มเหลวของการผลักดันด้านการจัดการโครงสร้างในการบริหารองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ไม่มองถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพ (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าธุรกิจสตาร์ทอัพจะเป็นความหวังที่ภาครัฐบาลตั้งความคาดหวังว่าจะเป็นตัวแปรหลักที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับเศรษฐกิจในอีก 10 ปีข้างหน้า แต่มีความเป็นไปได้มากเช่นกันที่ธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้จะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่ม หรือล้มเหลวในช่วง 5 ปีแรกที่เข้าสู่ตลาดด้วยสาเหตุมากมาย หนึ่งในนั้นคือปัญหาจากผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้ล้มเลิกเนื่องจากท้อแท้ ไม่กล้าปรับตัว หรือปรับแนวความคิดเดิม มีปัญหากับทีมงาน มีปัญหากับนักลงทุน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจริงเท่ากับว่าสิ่งที่ภาครัฐกำลังพยายามและเตรียมที่จะทุ่มเงินกว่า 10,000 ล้านบาทเพื่อสนับสนุนให้เกิดธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีโอกาสที่จะช่วยธุรกิจสตาร์ทอัพได้จริงไม่ถึง 10% ประกอบกับในปัจจุบันที่ธุรกิจสตาร์ทอัพยังมีจำนวนไม่มาก ทำให้กว่าจะสร้างกระแสให้คนสนใจและให้ความรู้ถึงการทำธุรกิจสตาร์ทอัพได้ครบอาจจะทำให้การทุ่มงบกว่า 10,000 ล้านบาทของรัฐบาลไทย สร้างให้เกิดผลจริงได้ไม่ถึง 5% (ศูนย์สตาร์ทอัพประเทศไทย, 2561)

2.2.4 การวัดความสำเร็จของธุรกิจกลุ่มสตาร์ทอัพ

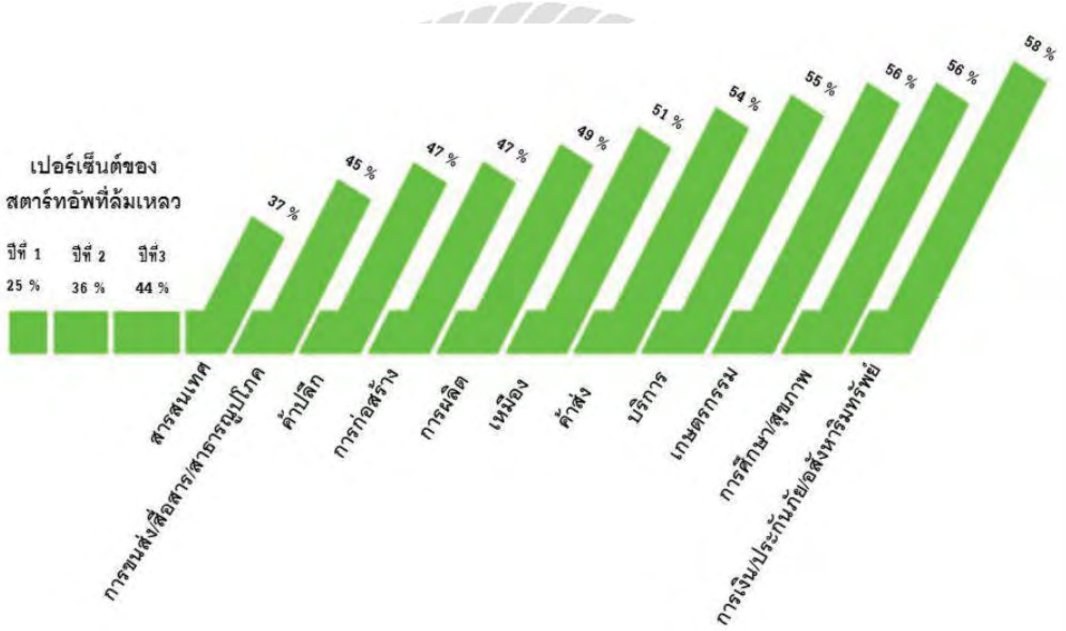
สิ่งที่ผู้ทำธุรกิจต้องการในท้ายที่สุดคือความสำเร็จ ความสำเร็จนี้สามารถวัดได้จากหลายหลายตัวแปร ขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการทำธุรกิจนั้น ๆ ดังที่ Beverly (2017, p. 15) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสำเร็จของกลุ่มสตาร์ทอัพสามารถวัดได้จากสิ่งที่จับต้องได้ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ความเร็วในการเข้าสู่ตลาดและสร้างการเติบโตแบบทวีคูณ ความสามารถในการขึ้นเงินเดือนของผู้ก่อตั้งในรูปแบบของรายรับที่มากขึ้น อำนาจในการบริหาร ความสามารถในการกระจายสินค้าไปยังที่ต่าง ๆ ของโลก ความสามารถในการทำกำไรเมื่อออกจากกิจการ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโลก (โดยวัดจากคนที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการ) และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ คะแนนความสุขที่มากขึ้นของผู้ก่อตั้ง คะแนนความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับทีมงานและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ชื่อเสียงที่มากขึ้นของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังมีบทความอีกมากมายที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของการทำธุรกิจ เช่น แนวคิดของ Carson (2015) กำหนดความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพว่า ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมูลค่าที่มากขึ้นขององค์กร โดยมีการวัดระดับความสำเร็จจากความสามารถในการเติบโตของมูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในซิลิคอนวัลเลย์ โดยใช้การเปรียบเทียบมูลค่าในรูปแบบของชื่อม้าประเภทต่าง ๆ ในเทพนิยายกรีกโรมัน ดังภาพที่ 2.14

Title	Valuation
Pony	Under $100 million
Centaur	Over $100 million but less than $1 billion
Unicorn	$1 billion to $10 billion
Decacorn	$10 billion or more

ภาพที่ 2.14 ระดับความสำเร็จกับมูลค่าของธุรกิจสตาร์ทอัพตามม้าในเทพนิยาย
ที่มา: Carson (2015)

การวัดความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพจากความสามารถในการอยู่รอด ดังที่ข้อมูลสถิติโดย Statistic Brain ทำการศึกษาสถิติความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจสตาร์ทอัพไทยว่า ที่ผ่านมาสตาร์ทอัพไทยมีเปอร์เซ็นต์ความล้มเหลวในช่วงปีที่ 1, 2 และ 3 มากถึง 25%, 36% และ 44% ตามลำดับ เปอร์เซ็นต์ความล้มเหลวเหล่านี้จะเพิ่มมากขึ้นอีกเมื่อเวลาผ่านไป ในปีต่อมา Statistic Brain ได้แสดงข้อมูลถึงเปอร์เซ็นต์ของสตาร์ทอัพที่ยังคงสามารถอยู่รอดในธุรกิจหลังจาก 4 ปีเป็นต้นไป โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจพบว่า กลุ่มธุรกิจที่มีโอกาสอยู่รอดน้อยที่สุดคือธุรกิจด้านสารสนเทศ ซึ่งมีสตาร์ทอัพที่ยังอยู่รอดเพียง 37% ถัดมาคือธุรกิจขนส่ง การสื่อสาร และสาธารณูปโภคที่มีโอกาสอยู่รอดในปีที่ 4 เพียง 45% เท่านั้น และบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการอยู่รอดระยะยาวเกิน 5 ปีขึ้นไปมีเหลืออยู่ไม่ถึง 20% (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2017, น. 17) ดังแสดงในภาพที่ 2.15 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.15 อัตราการอยู่รอดของธุรกิจสตาร์ทอัพจากระยะเวลาที่ยังอยู่รอดของธุรกิจ
ที่มา: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2560, น.17)

งานวิจัยของ Davila, Foster, and Gupta (2003) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการเติบโตของบริษัทสตาร์ทอัพที่มีและไม่มี Venture Capital คอยสนับสนุน พบว่าการที่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จและเติบโตได้หรือไม่นั้น มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับเงินลงทุนและ Venture Capital กล่าวคือ การเติบโตของสตาร์ทอัพขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการขอเงินลงทุนจาก Venture Capital

แม้จะมีวิธีวัดความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากมาย แต่สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ จะเน้นการวัดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพในบริบทของประเทศไทยโดยใช้ตัวชี้วัดที่จับต้องได้ และสามารถวัดความสำเร็จที่เป็นมูลค่าที่ประจักษ์ได้ จึงจะเป็นการเน้นที่การวัดความสำเร็จของสตาร์ทอัพผ่านการความสามารถในการระดับทุน ดังที่ Devila et al. (2003) ได้กล่าวไว้เป็นหลัก ทำให้แนวทางการศึกษาจะเน้นที่กรอบแนวคิดและทฤษฎีการสร้างการเติบโตผ่านการลงทุนโดยกลุ่มนักลงทุน (Venture Capital)

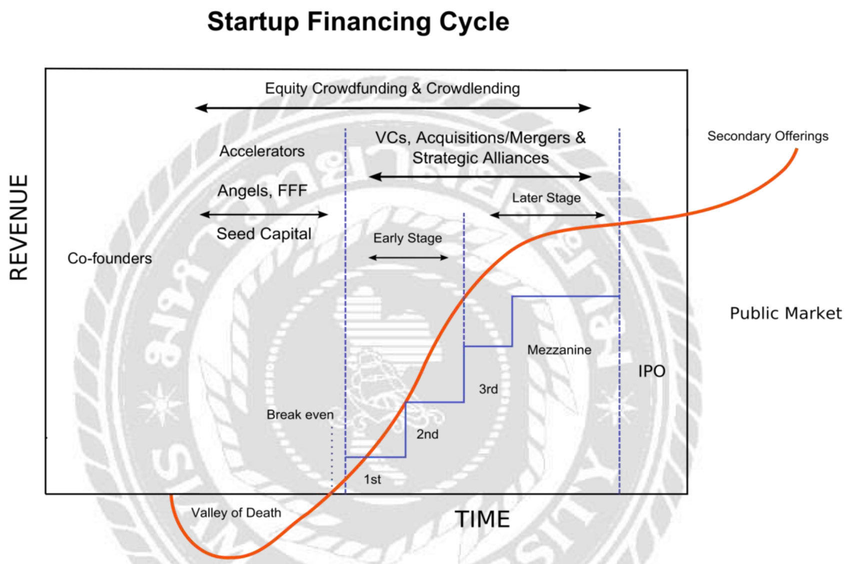
2.2.5 กรอบการวิเคราะห์ความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านการระดมทุนจากกลุ่มนักลงทุน (Venture Capital)

การวิจัยในครั้งนี้จะมุ่งเน้นวัดความสามารถในการสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการผ่านความสามารถในการระดมทุนจากกลุ่มนักลงทุน (Venture Capital) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการระดมทุนของกลุ่มสตาร์ทอัพจะประกอบไปด้วย

Delventhal (2017) อธิบายถึงลักษณะของความสำเร็จของกลุ่มสตาร์ทอัพในสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นโดยการระดมทุนได้เพิ่มจากกลุ่ม Venture Capital โดยในการเริ่มลงทุนช่วงแรกจะมีการเปรียบเปรยเหมือนกับการหย่อนเมล็ดพันธุ์ของต้นไม้ ซึ่งเป็นการให้เงินลงทุนอยู่ที่ 500,000-2 ล้านดอลลาร์ (15-60 ล้านบาท) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของนักลงทุนแต่ละองค์กรอีกทีด้วย และเมื่อองค์กรเหล่านี้เติบโตขึ้นและต้องการระดมทุนมากขึ้นจะมีการกำหนดเพดานการระดมทุนเพิ่มโดยแบ่งเป็นระดับของ Series ดังนี้

- Series A หมายถึงการระดมทุนเพิ่มจากมูลค่าเดิมขึ้นไปอีกมูลค่า 2-15 ล้านดอลลาร์ (60-450 ล้านบาทไทย) จากเดิมโดยประมาณ
- Series B หมายถึงการระดมทุนเพิ่มจากมูลค่าเดิมขึ้นไปอีกมูลค่า 7-10 ล้านดอลลาร์ (210-300 ล้านบาทไทย) จากเดิมใน Series A โดยประมาณ
- Series C หมายถึงการระดมทุนเพิ่มในมูลค่าที่มากกว่าเดิมขึ้นไปอีก การลงทุนในระดับนี้จะไม่มีการกำหนดวงเงินที่ชัดเจน เพียงแต่จะเป็นการซื้อขายสิทธิในอำนาจการบริหารและสิทธิการเป็นเจ้าของในมูลค่าที่เป็นหลัก 1,000 ล้านบาทขึ้นไป

Oppong (2012) กล่าวว่าความสำเร็จของสตาร์ทอัพและลักษณะการเติบโตของสตาร์ทอัพในแต่ละช่วงเวลาดังภาพที่ 2.16 โดยอธิบายว่าผู้ที่เป็นเจ้าของแนวคิดเริ่มต้นธุรกิจสตาร์ทอัพจะเป็นผู้ที่ขายแนวคิดให้กับผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน เพื่อหาผู้ร่วมอุดมการณ์ในช่วงแรก จนเมื่อได้ตัดสินใจในการดำเนินงานต่อแล้วจึงร่วมกันลงทุน โดยเงินลงทุนในช่วงแรกนี้มักจะเป็นเงินที่เจ้าของสตาร์ทอัพเองเป็นผู้ลงทุนเอง หรือขอเงินจากนักลงทุนรายย่อย จนบริษัทเริ่มเติบโตมากขึ้นในระดับที่ต้องการเงินทุนจำนวนมากเพื่อขยายในลำดับถัดไป นักลงทุนในระดับที่เริ่มมีการวางระบบและวางตลาดจริงมักจะเกิดขึ้นในช่วงที่ Venture Capital เข้ามาลงทุนแล้ว ซึ่งจะมีการเติบโตในแต่ละช่วงต่อไปนี้



ภาพที่ 2.16 ลักษณะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพผ่านการลงทุนโดยกลุ่มต่าง ๆ
ที่มา: Oppong (2012)

งานวิจัยของมหาวิทยาฮาร์วาร์ด โดย Zider (1998) ได้อธิบายลักษณะการเลือกลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพและความคาดหวังในการได้รับผลตอบแทน โดยเชื่อว่าการเลือกลงทุนมีความเสี่ยงจึงต้องกระจายความเสี่ยง การลงทุนแต่ละครั้งจะเป็นการลงทุนที่อาจล้มเหลวได้ถึง 60% และมีธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่สามารถสร้างการเติบโตได้จริงเพียง 10% เท่านั้น แต่ 10% ดังกล่าวนี้จะสามารถสร้างผลตอบแทนกลับมาได้มากกว่า 20 เท่าของเงินลงทุนที่ได้ลงไปในช่วงแรก ดังที่มีการแสดงรายละเอียดความคาดหวังของกลุ่มนักลงทุนดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 ตารางแสดงความคาดหวังในการลงทุนของกลุ่มนักลงทุน

	BAD	ALIVE	OKAY	GOOD	GREAT	TOTAL
$ INVESTED	200	400	200	100	100	1,000
PAYOUT YEAR 5	0	1X	5X	10X	20X	
GROSS RETURN	0	400	1,000	1,000	2,000	4,400
NET RETURN	(200)	0	800	900	1,900	3,400

ที่มา: Zider (1998)

นอกจากนี้ข้อมูลจาก TECHSAUCE (2017) ใน Thailand Tech Startup Report 2017 ได้แสดงวิธีการวิเคราะห์ระดับของการลงทุนในบริบทของประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าตั้งแต่ช่วงปี 2012-2016 มีสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Venture Capital จำนวน 136 รายโดยประมาณ นอกจากนี้ Thailand Tech Startup Report 2017 ยังพบว่า จำนวนระดับของการระดมทุนของ Startup ทั้ง 136 รายข้างต้นมีข้อมูลที่แสดงอยู่ในตลาดเพียง 116 รายเท่านั้นดังตารางที่ 2.12 รายงานดังกล่าวมีการแบ่งระดับของเงินลงทุนในแต่ละระดับตามบริบทของประเทศไทยดังนี้

ตารางที่ 2.12 แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนผ่าน Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2016

ระดับของเงินลงทุน	**จำนวนเงินลงทุน**	**จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้เงินลงทุน**
ขั้นเริ่มต้น (Seed Stage)	100,000 $ +	65
ขั้น Series A	1,000,000 $ +	27
ขั้น Series B	2,000,000 $ +	10
ขั้น Series C	7,000,000 $ +	2
Exit Stage	Undisclosed	12

ที่มา: TECHSAUCE (2017)

ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์และสามารถเข้ากับบริบทของประเทศไทยมากที่สุด ผู้วิจัยจึงมุ่งประเด็นในการศึกษาข้อมูลของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้แนวคิดการแบ่ง

ระดับของการลงทุนเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของ Delventhal (2017) และ Oppong (2012) ซึ่งมีการแบ่งกลุ่มของระดับการเติบโตผ่านการลงทุนของกลุ่มนักลงทุน (Venture Capital) เป็น 5 ระดับ คือ ระดับเมล็ดพันธ์ (Seed Stage) ระดับกลุ่ม A (Series A) ระดับกลุ่ม B (Series B) ระดับกลุ่ม C (Series C) และกลุ่มที่ออกจากระบบ (Exit Stage) โดยอ้างอิงลักษณะของการแบ่งมูลค่าในแต่ละระดับการลงทุนตามบริบทของประเทศไทย

2.2.6 ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจสตาร์ทอัพ

Francis J.Aguilar ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอก อันประกอบด้วยสถานการณ์ด้านการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สถานการณ์ด้านสภาพสังคม (Social) และสถานการณ์ทางด้านเทคนิค (Technical) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สมควรนำมาวิเคราะห์ในการจ่ายภาษี ต่อมา Arnold Brown ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในเชิงกลยุทธ์ โดยเรียกโมเดลดังกล่าวว่า STEPE Model (Strategic Trend Evaluation Process) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทางกลยุทธ์ที่เรียกว่า STEPE Analysis (Social, Technical, Economic, Political, and Ecological Taxonomies) หลังจากปีคศ. 1980 แนวคิดข้างต้นถูกนำมากล่าวถึงในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจมากมายในชื่อ PEST Model (Morrison, 2012)

แนวคิด PEST Analysis เป็นแนวคิดที่ช่วยในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในวิเคราะห์ระดับตลาด อุตสาหกรรม ระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ Peng and Nunes (2007, pp. 229-237) ได้อธิบายถึงลักษณะของ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ตลาดถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ 4 ประเด็นหลักดังนี้

1. ประเด็นด้านการเมือง (Political Dimension)

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง โดยประเทศที่ทำธุรกิจมีลักษณะการปกครองในรูปแบบใด เช่น สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศจีนที่มีลักษณะการปกครอบแบบคอมมิวนิสต์ที่เน้นให้กิจการการค้าทุกอย่างในประเทศถูกควบคุมและบริหารโดยภาครัฐ ทำให้การตัดสินใจในการทำธุรกิจทุกอย่างต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐจึงจะทำธุรกิจได้ หรือในกรณีประเทศที่เน้นการปกครองแบบประชาธิปไตย ลักษณะการทำธุรกิจจะมีการเปิดเสรีมากขึ้นภายใต้กฎหมายในการทำธุรกิจของประเทศนั้น ๆ

2. ประเด็นด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economic Dimension)

เป็นการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ความเจริญรุ่งเรือง วงจรของสภาพเศรษฐกิจของประเทศนั้นว่าเป็นอย่างไร มีอำนาจในการต่อรองทางด้านธุรกิจการค้ากับประเทศใกล้เคียงระดับใด ผลผลิตมวลรวมและการเติบโตของประเทศเป็นอย่างไรบ้าง เช่น ในประเทศจีนซึ่งมีการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยดูจากค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product:GDP) เกิน 9% มาตลอดในช่วงปีคศ. 1987-2007 ส่งผลให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการบริโภคในประเทศสูงขึ้น และเงินสะพัดมากขึ้น จึงทำให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจได้ง่ายขึ้นด้วยเป็นต้น

3. ประเด็นด้านสังคม (Social Dimension)

หมายถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของสภาพสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป รูปแบบของแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลของต่างชาติ การแบ่งแยกชายหญิง การกำหนดชนชั้นวรรณะไปจนถึงรสนิยมในการบริโภคของคนในประเทศ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ว่าควรจะเข้าไปทำธุรกิจประเภทใดที่จะสามารถตอบโจทย์ของรสนิยมที่เปลี่ยนไปของลูกค้าได้

4. ประเด็นด้านเทคโนโลยี (Technology Dimension)

ประเด็นด้านเทคโนโลยีเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมากอีกประเด็นหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่บริษัทต่าง ๆ แข่งขันกันด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ดังที่รายงานการวิจัยของ Price Water House (PWC, 2016) ได้แสดงถึงปัจจัยสำคัญที่กำลังจะเป็นแรงผลักดันให้การทำธุรกิจในอนาคตเปลี่ยนไป 7 ประการ ประกอบด้วยการสื่อสารเชื่อมโยงผ่านอินเตอร์เน็ต (Internet of Things) การสร้างความจริงแบบต่อขยายออกมา (Augmented Reality) การสร้างภาพเสมือนจริง (Virtual Reality) บล็อกเชน (Blockchain) การพิมพ์สามมิติ (3D Printing) โดรน (Drone) การใช้หุ่นยนต์ให้ทำงานแทน (Robots) ทั้ง 7 เทคโนโลยีดังกล่าวล้วนแต่เน้นที่การพัฒนานวัตกรรมและสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ขึ้นมาทั้งสิ้น

กล่าวคือ ประเด็นในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเช่นเดียวกันที่แม้ว่าการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในองค์กรจะสำคัญ แต่ต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจสตาร์ทอัพด้วยว่าอยู่ในช่วงที่เหมาะสมและมีแรงสนับสนุนหรือไม่

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

2.3.1 ลักษณะนิสัยด้านบุคลิกภาพที่ประสบความสำเร็จ

2.3.1.1 คำนิยามของบุคลิกภาพ

Carl Gustav Jung กล่าวว่า บุคลิกภาพหมายถึง "การตระหนักรู้ขั้นสูงสุดของลักษณะเฉพาะของบุคคลที่อยู่ภายใน มันเป็นการกระทำที่แสดงถึงความกล้าหาญที่จะแสดงออกต่อหน้าสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ เป็นสิ่งยืนยันถึงสิ่งประกอบของปัจเจกบุคคล เป็นความสำเร็จสูงสุดในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ของการปรากฏ ด้วยความน่าจะเป็นสูงสุดของการกำหนดอิสรภาพของเป้าหมายส่วนตัว" โดยรวมคือ Jung เชื่อว่ามนุษย์ที่เกิดมามีแนวโน้มพฤติกรรมมาจากอดีต ไม่ว่าจะเป็นอดีตชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ที่ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมของคนที่ต่างกันไป (Smith, 1990)

Lecky (1945) กล่าวว่าบุคลิกภาพหมายถึงระบบของความคิดที่มีความต่อเนื่องระหว่างกันภายในนิวเคลียสของสมองซึ่งทำให้เกิดแนวความคิดของแต่ละคนขึ้นมา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2005) บอกว่า บุคลิกภาพหมายถึงรูปแบบของลักษณะนิสัยประจำตัวของคนแต่ละคน ที่มักเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึก แรงจูงใจ แนวคิด และมุมมองต่อตนเอง

บุคลิกภาพจึงหมายถึงกลุ่มลักษณะนิสัยประจำตัวที่ส่งผลให้คนแต่ละคนแสดงพฤติกรรมที่ต่าง ๆ กันออกมา

โดยปกติแล้วการวิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์มักจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดบุคลิกภาพของผู้นำเนื่องจากลักษณะทางบุคลิกภาพจะเป็นสิ่งผลักดันให้คนแต่ละคนเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันออกมา ดังที่ Mumford et al., (2000) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ โดยกล่าวว่าการทำความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งที่มากับบุคลิกภาพลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในฐานะผู้นำขององค์กรอย่างมาก Myers et al. (1998) จึงได้มีการศึกษาแนวคิดบุคลิกภาพและภาวะผู้นำ และได้สรุปวิธีการแบ่งกลุ่มลักษณะบุคลิกของผู้นำเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ ผู้นำเชิงลักษณะนิสัย (Traits) ได้แก่แนวคิด Five Factors Model โดย McCrae and Costa (1999) และผู้นำเชิงประเภท (Types) ได้แก่แนวคิด Myer Briggs Type Indicator (MBTI)

2.3.1.2. แนวคิดและทฤษฎีด้านบุคลิกภาพ

- Big 5 Personalities

McCrae and Costa (1999) กล่าวว่าลักษณะนิสัยบุคลิกภาพ (Personality Trait) หมายถึงลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแสดงออก แนวความคิด ทัศนคติ การโน้มน้าวใจ หรือลักษณะพฤติกรรมที่ผู้คนแสดงออกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยกล่าวถึงบุคลิกภาพของคนว่าคนแต่ละคนจะมีลักษณะนิสัยบางอย่างประจำตัวมาตั้งแต่เกิด โดยที่แต่ละแนวลักษณะนิสัยมีข้อดีและมีข้อเสียในตัวเอง แต่ไม่ได้หมายความว่าลักษณะนิสัยใดเป็นลักษณะนิสัยที่ไม่พึงประสงค์

ลักษณะนิสัยเช่นนี้มีเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล โดยแบ่งลักษณะของมุมมองออกไปเป็น 5 แบบ (Five Factors Model: FFM) ในรูปแบบของตัวย่อ OCEAN ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ (Openness to Experience) หมายถึง ความสามารถในการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ความอยากรู้อยากเห็น เมื่อเทียบกับความสม่ำเสมอ ถ้าคนใดมีค่า O สูงจะหมายถึงคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนใจการเปลี่ยนไปและสิ่งใหม่ ๆ มีความสนใจหลายอย่าง ในขณะที่คนที่มีค่า O ต่ำจะหมายถึงคนที่มีความสม่ำเสมอ มีความสามารถทำสิ่งเดิมซ้ำ ๆ มีความมุ่งมั่นกับการทำสิ่งเดิมซ้ำจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญได้ โดยมีการวัดประเด็น (Aspect) ย่อยในเชิงลักษณะนิสัยอยู่สองประเด็นคือ Intellect (ปัญญา) และ Openness (การเปิดรับ)
2. มโนสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง ลักษณะนิสัยด้านความมีประสิทธิภาพในการทำงาน คนที่มีค่า C สูงจะเป็นคนมีระเบียบ ชอบวางแผน มีวินัยในการทำงาน ในขณะคนที่มีค่า C ต่ำจะเป็นคนที่สบาย ๆ รู้จักปล่อยวาง ไม่ค่อยกังวล มีความยืดหยุ่น โดยมีการวัดประเด็น (Aspect) ย่อยในเชิงลักษณะนิสัยอยู่สองประเด็นคือ Industriousness (ความอุตสาหะ) และ Orderliness (ความมีระเบียบ)
3. การรับพลังงานจากภายนอก (Extraversion) หมายถึง ความสนใจต่อโลกภายนอกและต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก คนที่มีค่า E สูงหมายถึงคนที่ชอบสังคม ชอบพูดคุย มีพลัง มีการเรียกร้องความสนใจบ้าง ส่วนคนที่มีค่า E ต่ำจะหมายถึงคนที่ชอบเก็บตัว ชอบคิด สงวนท่าทีช่างไตร่ตรอง โดยมีการวัดประเด็น (Aspect) ย่อยในเชิงลักษณะนิสัยอยู่สองประเด็นคือ Enthusiasm (ความกระตือรือร้น) และ Assertiveness (ความมั่นใจในตน)
4. การประนีประนอม (Agreeableness) หรือความสามารถในการยอมรับและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คนที่มีค่า A สูงมีแนวโน้มที่จะเป็นคนช่างเห็นอกเห็นใจ ชอบการประนีประนอม แสวงหาความร่วมมือ ชอบช่วยเหลือคนอื่น ในขณะที่คนที่มีค่า A ต่ำจะหมายถึงคนที่ชอบการแข่งขัน รักสิ่งที่

ท้าทาย กล้าพูดกล้าคุยอย่างตรงไปตรงมาโดยมีการวัดประเด็น (Aspect) ย่อยในเชิงลักษณะนิสัยอยู่สองประเด็นคือ Compassion (ความเห็นใจผู้อื่น) และ Politeness (ความสุภาพ)

5. ความหวั่นไหว (Neuroticism) หรือความเสถียรทางอารมณ์ ความไวต่อสิ่งที่มากระทบ โดยคนที่มีค่า N สูงจะหมายถึงคนที่มักจะวิตกกังวลได้ง่าย มีความรู้สึกอ่อนแอ ขี้สงสาร และการต้องการความช่วยเหลือและต้องการช่วยเหลือผู้อื่นด้วย ในขณะที่คนที่มีค่า N ต่ำ จะหมายถึงคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความนิ่ง หรือบางครั้งอาจดูเหมือนไม่สนใจคนรอบข้าง โดยมีการวัดประเด็น (Aspect) ย่อยในเชิงลักษณะนิสัยอยู่สองประเด็นคือ Volatility (ความเปลี่ยนแปลงง่าย) และ Withdrawal (การถอนตัวจากสังคม)

- **แนวคิด Myer Brigg Type Indicator (MBTI)**

Myers, McCaulley, Quenk, and Hammer (1998) กล่าวถึงที่มาของแนวคิด MBTI ว่ามีจุดเริ่มต้นมาจากงานเขียนของ Carl Gustav Jung ซึ่งภายหลัง Katharine Cook Briggs ในช่วงปี 1875-1968 กับ Isabel Briggs Myers ในช่วงปี 1897-1980 ได้ช่วยกันศึกษาค้นคว้าแนวความคิดนี้ต่อยอด โดยมีเจตนารมณ์เบื้องต้นเพื่อที่จะทำความเข้าใจความแตกต่างของคนเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในการอยู่ร่วมกันในสังคมได้เป็นอย่างดี จนเป็นที่มาของแนวคิด MBTI ที่ได้มีการเน้นที่การมองบุคลิกภาพของผู้คนเป็น 4 มุมมองหลักคือ

1 การรับพลังงาน : ระหว่างพลังงานจากภายใน (Introvert) และพลังงานจากภายนอก (Extravert)

2. การรับรู้ข้อมูล : ระหว่างประสาทสัมผัส (Sensing) และสัญชาตญาน (Intuition)

3. การตัดสินใจ : การคิด (Thinking) และความรู้สึก (Feeling)

4. การจัดการ : การวางแผนควบคุม (Judging) และการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Perceiving)

หลังจากที่ได้ทำความเข้าใจการแบ่งกลุ่มแต่ละประเภทแล้ว ความน่าสนใจของ MBTI คือการนำอักษรแต่ละตัวมาร้อยเรียงกันให้เกิดเป็นบุคลิกภาพแบบใหม่ โดยการผสม 4 มุมมองเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดรูปแบบของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันแยกออกมาได้อีก 16 กลุ่มดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 ลักษณะการจับคู่บุคลิกประเภทต่าง ๆ ผ่าน 4 มุมมองหลักของ MBTI

	สองขั้ว	
ด้านพลังงาน	E	I
ด้านข้อมูล	S	N
ด้านการตัดสินใจ	T	F
ด้านการดำเนินชีวิต	P	J

→ เลือก 1 ตัว

→ เลือก 1 ตัว

→ เลือก 1 ตัว

→ เลือก 1 ตัว

มาประกอบเป็น 16 กลุ่ม

ISTJ	**ISFJ**	**INFJ**	**INTJ**
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**
ESTJ	**ESFJ**	**ENFJ**	**ENTJ**

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีการในการวิเคราะห์คนประเภทต่าง ๆ นี้จะมิใช่การวิเคราะห์เพียงมุมมองใดมุมมองหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการนำมุมมองมิติของผู้นำทั้งสี่ด้านมาวิเคราะห์ร่วมกัน เช่น การจับกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะ ESTJ กล่าวคือ เป็นคนที่มีลักษณะชอบเข้าสังคม เน้นการประมวลข้อมูลในสมองผ่านการรับรู้ด้วยสิ่งที่สามารถจับต้องได้ มีหลักฐานให้เห็นจริง ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยเหตุผล หลักการ และเป็นบุคคลที่เน้นการใช้ชีวิตด้วยการวางแผน ตัดสินใจในสิ่งที่ทำล่วงหน้า โดยรวมแล้วคนลักษณะนี้จะเป็นคนที่จริงจัง ตั้งใจ ไม่ชอบเรื่องไร้สาระ เป็นคนกล้าคิดกล้าตัดสินใจพูดจาอย่างตรงไปตรงมา

ลักษณะของแนวคิด MBTI นี้เชื่อว่ามนุษย์เราไม่ได้มีลักษณะบุคลิกภาพเพียงบุคลิกภาพเดียวตลอดเวลา แต่จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และเวลาที่เหมาะสม เพียงแต่ลักษณะหลักของเรามักจะเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่แสดงออกมาบ่อยที่สุดและเป็นธรรมชาติที่สุดเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปคือ MBTI เป็นแนวคิดที่ให้คุณค่ากับความแตกต่างของบุคคล โดยเชื่อว่าทุกบุคลิกภาพมีทั้งข้อดีและข้อเสียในตัว แล้วแต่ว่าบุคคลนั้นจะสามารถควบคุมตัวเองให้แสดงออกมาได้ดีต่างกันขนาดไหน

2.3.1.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามลักษณะบุคลิกภาพของแนวคิด Big 5 และ MBTI

บททวนวรรณกรรมตามแนวคิด Big 5

งานวิจัยของ Cable and Judge (2003, pp. 197-214) ได้ทำการสำรวจลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำจำนวน 189 คนจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก 140 แห่ง ค้นพบว่าลักษณะนิสัยของผู้นำส่งผลต่อการทำงานในทีมอย่างมาก โดยผู้มีลักษณะ Extraversion ค่อนข้างสูง (E+) จะเป็นคนที่สามารถสร้างแรง

บันดาลใจและดึงคนในทีมให้ร่วมงานกันได้ดี ในขณะที่ผู้ที่มีค่า Openess (O+) จะพึ่งพาคนในทีมน้อยกว่า ผู้ที่มีคะแนน Neuroticism ต่ำ (N-) จะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความจริงและเหตุผลมากและไม่ค่อยให้ความสำคัญด้านแรงบันดาลใจและอารมณ์ความรู้สึก ผู้ที่มีค่า Agreeableness สูง (A+) จะไม่ค่อยกดดันผู้อื่น ผู้ที่มีค่า Conscientousness สูง (C+) จะเป็นผู้ที่เน้นเหตุผลตรรกะ

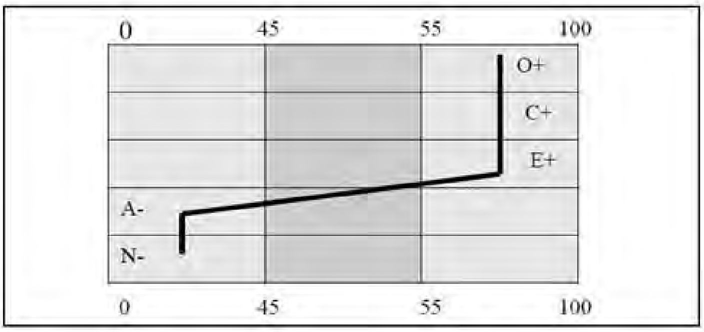
จากที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 2.2.2 เรื่องการวิเคราะห์ผู้นำแบบ Tranformational and Transactional Leader จะพบว่าเมื่อวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำข้างต้นร่วมกับแนวคิด Big 5 Personalities พบว่าการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำแบบใดต้องศึกษาด้วยว่าผู้ตามมีลักษณะเช่นใด ผู้นำสามารถแสดงตัวเป็น Transformational Leader ได้ มักจะดูลักษณะนิสัยของผู้ตามด้วย ถ้าผู้ตามเป็นคนที่มีลักษณะของ Transformational Leader เช่นกัน ผู้นำนั้นควรมีลักษณะนิสัย E+ เป็นหลัก กล่าวคือเป็นผู้ที่ลักษณะ E+ O+ C- A+ N- เพราะผู้นำนั้นต้องเป็นคนที่สามารถให้แรงบันดาลใจคนในทีม และสร้างความผูกพันในทีมให้ต่อสู้ต่อไปได้เป็นหลัก แต่ถ้าผู้ตามเป็นคนที่มีลักษณะเป็น Transactional Leader ผู้นำนั้นควรมีลักษณะนิสัย O- N- A- C+ กล่าวคือ ควรจะเป็นคนที่ไม่ต้องเปิดกว้างในการให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นมากนัก แต่ควรเน้นที่การจัดการ สร้างกรอบระบบ โดยใช้เหตุผลเป็นหลัก และเน้นการวางแผนแนวทางการจัดการมากกว่าให้อิสระกับทีมงาน

Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt (2002, pp. 765-780) แสดงความคิดเห็นว่า เมื่อเทียบกับลักษณะนิสัยของผู้นำโดยใช้ Big 5 Personalities Traits ในการวิเคราะห์แล้ว ลักษณะของผู้นำที่มีค่าสหสัมพันธ์ที่สูงจะเป็นผู้ที่มีค่า E+ ,N-,O+ C+ โดยที่ในบรรดาค่าทั้งหมด สัดส่วนของ E+ เป็นค่าที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำมากที่สุด ในขณะที่ค่า A เป็นค่าที่ไม่ค่อยมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำในองค์กรเท่าไร กล่าวคือ ลักษณะนิสัยที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำคือจะต้องเป็นบุคคลที่กล้าพูดกล้าคุย กล้าแสดงออก และชอบในการพบปะผู้คนใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้นำนั้นต้องมีลักษณะการตัดสินใจที่แน่วแน่ มีการใช้หลักการเหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา เป็นคนที่เปิดรับมุมมองใหม่ ๆ และพร้อมจะปรับตัวตามการเปลี่ยนไปของโลก และสุดท้ายต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะนิสัยที่ชอบในการสร้างระบบ วางแผนสิ่งต่าง ๆ และมีวินัยในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นอาจเป็นคนที่เน้นการประนีประนอมกับทีมงาน หรือเน้นการแข่งขันต่างสามารถประสบความสำเร็จได้ไม่แพ้กัน

แนวความคิดเห็นข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Steven and Ash (2001, pp. 500-517) ที่พบว่า ในการทำงานบริหารให้สำเร็จ ผู้นำจะต้องมีลักษณะนิสัยที่สำคัญคือ ต้องมี Conscientiousness (C+) และ Entraversion (E+) สองลักษณะนิสัยนี้มีค่าสัมพันธ์โดยตรงกับการเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ และการจะสามารถในการสร้างความสามัคคี เพื่อต่อสู้

กับความผันผวน และอุปสรรคในทีมงานได้หรือไม่ ลักษณะนิสัยด้านการเปิดกว้าง (Openness: O+) และคุณสมบัติด้านการประนีประนอม (Agreeable: A+) นับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญเช่นกัน

นอกจากนี้ Howard and Howard (2000) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ลักษณะนิสัยที่สำคัญของผู้นำคือควรจะเป็นบุคคลที่มีความสุขุม วิเคราะห์ตามหลักเหตุผล หรือมีลักษณะของ N- เป็นหลัก และมีการปรับเปลี่ยนในการใช้ N+ บ้างในบางสถานการณ์ เพื่อให้คนรอบข้างไม่มองว่าเป็นผู้นำที่ไร้เมตตา ในขณะที่ในการออกสังคมกับการพบปะผู้คน Howardand Howard (2000) เชื่อว่าลักษณะนิสัย E+ เป็นลักษณะนิสัยหลักที่ผู้นำควรมีโดยธรรมชาติ และมีการคิดใคร่ครวญสิ่งต่าง ๆ คนเดียวบ้างเป็นบางสถานการณ์ (E-) ในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำมีความสอดคล้องโดยตรงกับลักษณะนิสัยด้าน Openness ซึ่งพบว่าคนที่มีค่า O+ จะเป็นคนที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ดี แต่ต้องอยู่ในพื้นฐานของความเป็นจริงในรูปแบบของ O- ด้วย และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นไม่เปลี่ยนแปลงความคิดหรือคล้อยตามคนอื่นได้ง่ายดายนัก (A-) และสุดท้ายในส่วนของ Conscientiouness เป็นส่วนที่มีความสำคัญเช่นกัน แต่ Howardand Howard (2000) กลับมีความคิดเห็นที่ต่างจากคนอื่น ๆ บ้างเล็กน้อยโดยอธิบายว่าคนที่จะเป็นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ควรเป็นคนที่ชอบความสนุกสนาน กล่าวโดยสรุปคือ บุคคลที่มีลักษณะนิสัยของผู้นำควรจะลักษณะนิสัยหลักของผู้นำคือ O+,C+, E+, A- และ N-



ภาพที่ 2.17 ลักษณะนิสัยบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
ที่มา: Howard and Howard (2000, p. 117)

กล่าวโดยสรุปคือ แนวคิดบุคลิกภาพเชิงลักษณะนิสัยของผู้นำมีความเชื่อมโยงอย่างมากกับความสำเร็จของผู้นำ ดังที่งานวิจัยของ Cable and Judge (2003, pp. 197-214); Ployhart et al. (2000, pp. 455-486); Judge et al (2002, pp. 765-780); Steven and Ash (2001, pp. 500-517); Howard and Howard (2000) ต่างได้แสดงความคิดเห็นถึงความเชื่อมโยงของลักษณะของบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร จากงานวิจัยข้างต้นล้วนแต่มีความเห็นค่อนข้างตรงกันในเชิงลักษณะนิสัย

บุคลิกภาพหลักสี่กลุ่มที่คล้ายคลึงกัน คือผู้ที่มีลักษณะนิสัย E+, O+, C+ และ N- เป็นลักษณะนิสัยหลักสำคัญของผู้นำองค์กร ส่วนมุมมองของลักษณะนิสัยบุคลิกภาพด้าน Agreeable เป็นส่วนที่มีค่าความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำยังน้อยอยู่ กล่าวคือ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นคนที่ชื่นชอบการประนีประนอมหรือไม่ ล้วนแต่สามารถประสบความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำได้ไม่ต่างกันนัก

ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด MBTI

Schneider, Ehrhart, and Ehrhart (2002, pp. 275-299) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพของนักเรียนนักศึกษาที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม เป็นหัวหน้าห้อง หรือเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการไปแข่งขันต่าง ๆ ว่าบุคคลเหล่านี้มีลักษณะบุคลิกภาพที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันตามแนวคิด MBTI อย่างไร จากงานวิจัยพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพที่มีความเหมือนกันมากที่สุดของกลุ่มคนเหล่านี้คือลักษณะบุคลิกภาพแบบ Extravert เป็นหลัก กล่าวคือ เด็กที่มักจะได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นกลุ่มคนที่ลักษณะชอบเข้าสังคม เป็นคนที่ชอบทำกิจกรรมร่วมกับคนหมู่มาก

Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks, and Mumford (2000, pp. 65-86) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพผู้นำของทหารในสหรัฐอเมริกา พบว่าลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำมีความเชื่อมโยงกับความรู้และลักษณะศักยภาพของผู้นำในกองทัพ โดยพบว่าลักษณะของผู้นำที่พบมากที่สุดในกองทัพคือผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบ N (Intuition) หรือกลุ่มคนที่ลักษณะบุคลิกภาพที่ชอบวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในรูปแบบขององค์รวมเป็นหลัก

งานวิจัยของ Cohen, Ornoy, and Keren (2013, pp. 78-87) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้จัดการโครงการในธุรกิจต่าง ๆ ถึงลักษณะนิสัยที่เหมือนกันของผู้จัดการจำนวน 280 คน โดยความร่วมมือระหว่างสถาบัน Center for Applications of Psychological Type (CPP) และ Standford Research Institute (SRI) ซึ่งได้ทำการศึกษาจากลักษณะผู้นำโครงการจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก โดยค้นพบว่าลักษณะนิสัยของผู้นำโครงการที่มีแนวโน้มจะมีลักษณะคล้ายกันคือลักษณะบุคลิกภาพแบบ NTJ (Intuitive, Thinking and Judging) กล่าวคือเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การคิดตามหลักเหตุผล และการวางแผนและทำตามอย่างมีวินัย

Tan and Tan (1999, pp. 15-31) ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้จัดการในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมในการทำงานหนัก เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าลักษณะของผู้จัดการทั่วไปในประเทศสิงค์โปรมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะบุคลิกภาพที่คล้ายกันในรูปแบบของ TJs (Thinking and Judging) ซึ่งหมายถึงลักษณะบุคลิกภาพของคนที่ให้ความสำคัญกับเหตุผล ตรรกะความถูกต้อง มากกว่าการใช้อารมณ์และความสัมพันธ์ในการตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ และเป็นคนที่ชอบวางแผนการทำงาน

จากงานวรรณกรรมข้างต้นจะพบว่าลักษณะของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ มีแนวโน้มลักษณะของบุคลิกภาพที่คล้ายกันคือ มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะแบบ ENTJ คือเป็นคนที่เน้นการเข้าสังคม ชอบมองภาพรวม/เน้นความสำคัญของการคิดในเชิงวิสัยทัศน์ มีเหตุมีผล และมีการวางแผนในการทำงานอย่างชัดเจน

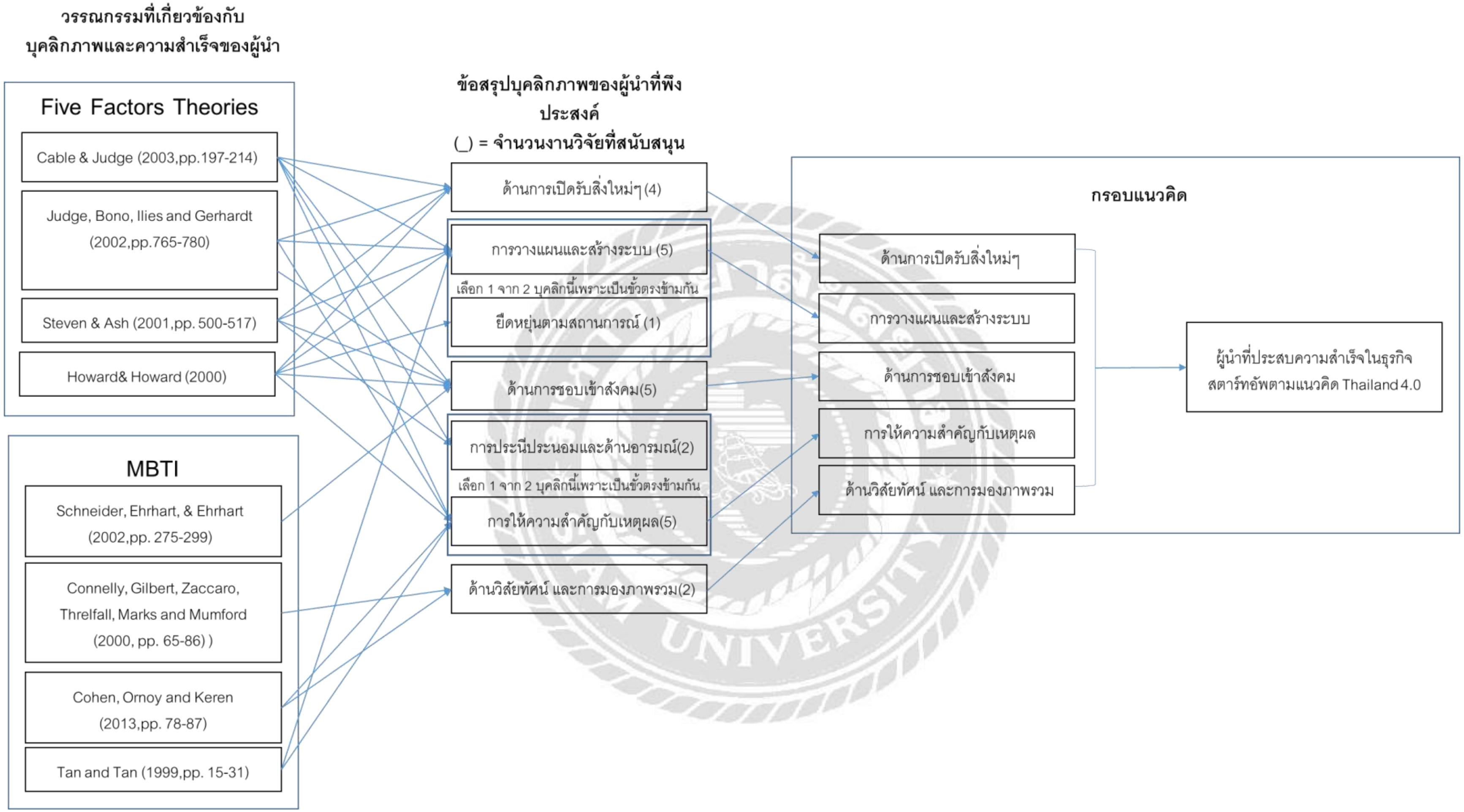
บทสรุปการทบทวนวรรณกรรมเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิด Big 5 และ MBTI จะพบว่าลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำมีความคล้ายคลึงกันอยู่ 5 ประเด็นหลัก

แนวคิด Big 5 ได้มีการสรุปว่าลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่พึงประสงค์มักจะพบในบุคคลที่มีลักษณะ O+ (Openness to new experience), C+ (Conscientousness), E+ (Extravert), A- (Negative in Agreeableness: Not easily distract from others opinion), N- (Negative in Neuroticism: Emotion Stability) กล่าวคือ ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ต้องมีบุคลิกภาพหลัก 5 ประการคือ เป็นผู้ที่เปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ เน้นเหตุผล ชอบเข้าสังคม มีความแน่วแน่ และไม่อ่อนไหวทางอารมณ์

แนวคิด MBTI ได้มีการสรุปลักษณะบุคลิกภาพที่คล้ายกับแนวคิด Big 5 ข้างต้นเช่นกัน กล่าวคือ จากการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพผู้นำโดยใช้แนวคิด MBTI ในการวัดพบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบ ENTJ (Entravert, iNtuition, Thinking, and Judging) กล่าวคือบุคลิกภาพของผู้นำตามแนวคิด MBTI ที่มักพบมากที่สุดคือกลุ่มคนที่ชอบเข้าสังคม ให้ความสำคัญกับแนวคิดเชิงวิสัยทัศน์ มีเหตุผล และให้ความสำคัญกับการวางแผน

เมื่อนำแนวคิดของ MBTI และ Big 5 มาวิเคราะห์ร่วมกันจะพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์จากสองแนวคิดมีความคล้ายคลึงกัน และเป็นลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในวงการธุรกิจจะมีลักษณะบุคลิกภาพหลัก 5 ประการคือ ชอบเข้าสังคม, การให้ความสำคัญกับเหตุผล, การเปิดรับแนวคิดใหม่, การมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต และ การวางแผน โดยมีการเชื่อมโยงของแนวคิดต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 ที่มาและการเชื่อมโยงกรอบแนวคิดด้านบุคลิกภาพของผู้นำ
ที่มา: ผู้วิจัย

กล่าวโดยสรุปคือลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะประกอบไปด้วยบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

1. ชอบเข้าสังคม (Extraversion) หมายถึงคนที่ได้รับพลังงานจากการมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก จึงทำให้คนกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะชอบพูดคุยและสร้างเครือข่าย (Connection) ในสังคมอย่างเป็นธรรมชาติ

2. เน้นเหตุผลเป็นหลัก (Conciousness, Thinking) หมายถึงคนที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หลักเหตุผล ความถูกต้อง และความยุติธรรมทางด้านความเสมอภาค เป็นคนที่ชอบวิเคราะห์ความเป็นมาก่อนทำการตัดสินใจอะไรลงไป

3. เปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ (Openness to New Experience, iNtuitive) หมายถึงคนที่พร้อมจะรับฟัง และเปิดรับความเห็นที่แตกต่าง ความคิดเห็นสำหรับอนาคต หรือข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจ

4. มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต (iNtuitive Thinker) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมองไปข้างหน้า ไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีต หรือแนวคิดที่ทำมาในอดีตเท่านั้น คนกลุ่มนี้มักจะมีความสามารถในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในองค์รวม เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ในภาพกว้าง

5. มีการวางแผนที่แน่นอน (Judging, Negative in Neuroticism) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน และทำตามแผนการอย่างมีวินัย มีความตั้งใจ และไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเมื่อตัดสินใจไปแล้ว

2.3.1.4 ลักษณะบุคลิกภาพอื่น ๆ

นอกเหนือจากประเด็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำทั้ง 5 ตัวดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 2.3.1.3 แล้วยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่มักจะถูกกล่าวถึงอีกได้แก่

1. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีความมุมานะ (Preserverance)

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., and Kelly, D. R. (2007) ได้อธิบายคำว่า Grit เอาไว้ในหนังสือ Grit: Why passion and resilience are the secrets to success (ความมุมานะ: ทำไมความตั้งใจและความอดทนถึงเป็นความลับสู่ความสำเร็จ) โดยให้คำนิยามของคำว่ามุมานะ (Grit) หมายถึง ความใฝ่ฝัน ความรักใคร่ที่พร้อมจะทุ่มเทและลำบากฟันฝ่าเพื่อเป้าหมายระยะยาวของตน ความมุมมานะในที่นี้รวมถึงความทรหดอดทน ความเพียรที่จะมุ่งมั่นไปข้างหน้าอย่างมีวินัยเป็นระยะเวลาหลายปี โดยทำมันอย่างหนักเพื่อให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นจริง ความมุมานะในที่นี้ไม่ได้หมายความถึงพรสวรรค์ ไม่ได้รวมถึงความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) หรือความฉลาดทาง

อารมณ์(EQ) แต่เป็นความมีวินัย และความพยายามที่จะสู้ต่อไปแม้ว่าจะพบกับอุปสรรคมากมายตาม โดยที่งานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำการทดลองกับกลุ่มทหารที่ค่ายเวสพอยท์โดยหาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่จะแบ่งแยกระหว่างคนที่ยอมแพ้และลาออกไปก่อนกับคนที่จะไปต่อได้ และคนที่ไปต่อไปกับคนที่มีผลงานยอดเยี่ยม สิ่งหนึ่งที่ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้คือ คนที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด ไม่ใช่คนที่มีเครือข่ายดีที่สุด และไม่ใช่คนที่ร่ำรวยกว่า แต่เป็นคนที่มีความพยายามมากกว่า

Colvin (2010) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของความมุมานะ โดยใช้คำว่าการฝึกฝนอย่างจดจ่อ (Deliberate Practice) Colvin แสดงความคิดเห็นว่าความสำเร็จของบุคคลทุกคนล้วนแต่เกิดขึ้นจากความตั้งใจ ทำและฝึกฝนอย่างต่อเนื่องมากกว่ามาจากพรสวรรค์ที่บุคคลนั้นมีอยู่แล้วมาตั้งแต่ต้น การฝึกฝนอย่างจดจ่อในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการทำในสิ่งตนเองถนัด สิ่งที่ตนเองทำได้ดี แต่เป็นการตั้งมั่นสิ่งที่ตัวเองต้องการและฝึกฝนทำอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบไปด้วยหลักการสำคัญเช่น ฝึกฝนผ่านการออกแบบที่เหมาะสม ฝึกฝนและทำซ้ำบ่อย ๆ ฝึกฝนโดยรับข้อมูลตอบรับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ฝึกฝนและยังทำต่อไปแม้ว่าจะไม่อยากที่จะทำหรือพบอุปสรรค

นอกจากนี้งานวิจัยของ Claro, S., Paunesku, D., and Dweck, C. S. (2016) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลของเด็ก ๆ ในวงการศึกษามากกว่า 10 ปี โดยเก็บข้อมูลที่โรงเรียน 10 แห่งในนิวยอร์ค โดยประกอบไปด้วยกลุ่มตัวอย่างถึง 400 คน งานวิจัยดังกล่าวพบว่าระหว่างการให้เด็กรับรู้ว่าความฉลาดคือสิ่งดีและให้รับรู้ว่าความฉลาดคือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จ กับให้เด็กรับรู้ว่าความพยายามคือสิ่งดีและให้รับรู้ว่ายิ่งต่อสู้ยิ่งประสบความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่ายิ่งเด็กถูกสนับสนุนให้ยึดติดกับความสำเร็จโดยอิงจากเหตุผล หรือผลงานที่จับต้องได้ เด็กจะยิ่งกลัวความล้มเหลวและไม่กล้าทำสิ่งที่ยากหรือมีอุปสรรคมากขึ้น ในขณะที่การสนับสนุนที่อารมณ์อย่างความทุ่มเท ความพยายามกลับทำให้เด็กเรียนรู้ที่จะทำอะไรท้าทาย และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากกว่ามากขึ้น กล่าวคือ บุคคลที่สามารถบริหารอารมณ์ได้ดีและให้อารมณ์ความรู้สึกเป็นแรงขับดันในการทำงานจะเป็นผู้ที่พร้อมที่จะเผชิญและต่อสู้กับอุปสรรคมากกว่าคนที่ยึดติดกับหลักการและเหตุผลเท่านั้น

2. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบการเรียนรู้ (Learning)

Rath (2007) ได้ให้คำนิยามของบุคลิกภาพของผู้ที่มีความใฝ่รู้ว่า หมายถึง คนที่ชอบที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้นยิ่งกว่าผลลัพธ์ที่ได้ บางสิ่งที่อาจจะดูเหมือนจะไม่ได้มีประโยชน์มากนักในสายตาคนอื่น แต่ในสายตาคนกลุ่มนี้จะมองว่ากระบวนการค้นหา การฝึกฝนเป็นกระบวนการที่น่าตื่นตาตื่นใจ

Buckingham (2011, pp.124-141) กล่าวว่าการเป็นผู้ใฝ่รู้เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ บุคลิกภาพลักษณะนี้จะตื่นเต้นกับสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน ในขณะที่คนบางกลุ่มจะหวาดกลัวกับการเปลี่ยนแปลงและเลือกที่อยู่กับความสะดวกสบาย (Comfort Zone) แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องไม่เป็นอย่างนั้น คนเป็นผู้นำต้องฉลาดและว่องไวในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ พร้อมทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความอยากรู้อยากเห็นมาพร้อมกับความคลุมเครือ

Wiseman, McKeown and Covey (2010) ได้แสดงความเห็นถึงความสำคัญของบุคลิกภาพการเป็นผู้ใฝ่รู้ของผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้วที่รอบรู้ไปทุกอย่าง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ไม่มีใครรู้อะไรไปทุกอย่าง ตรงกันข้ามผู้นำที่เหมาะสมในโลกยุคปัจจุบันต้องมีคุณสมบัติในการกระตุ้นความคิดเพื่อให้คนในทีมหาความรู้เพื่อเติมในฐานะผู้ท้าชิง ที่ต้องหาข้อมูลมาหักล้างสมมติฐานของตน ไม่ใช่หาทีมที่เป็นผู้ตามที่คอยฟังคำสั่งเท่านั้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่กล้าตัดสินใจ (Decisive)

Rath (2007) ได้แสดงความคิดเห็นที่กล้าตัดสินใจกลุ่มนี้ไว้ในนามของ นักบัญชาการ โดยให้คำนิยามของลักษณะบุคลิกภาพเช่นนี้ว่าหมายถึงคนที่ชอบโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อในวิสัยทัศน์ตามผู้นำ คนกลุ่มนี้มักจะมีเป้าหมายหลักไว้ในใจและจะทำทุกอย่างเพื่อจัดการให้คนอื่นเชื่อตามและทำสิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนให้ได้ ลักษณะของคนเช่นนี้จะเป็นคนที่ไม่กลัวการเผชิญหน้า เพราะพวกเขาเชื่อการเผชิญหน้าจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ ในขณะที่คนอื่นเลือกที่จะประนีประนอม แต่ผู้นำลักษณะนี้จะกลับจะยิ่งแสวงหาข้อมูล และข้อเท็จจริงมาแสดงเพื่อผลักดันให้ผู้อื่นเชื่อตาม หรือหาข้อโต้แย้งที่ดีกว่ามาเสนอ ผู้นำเช่นนี้อาจจะโดนกล่าวถึงลับหลังว่าหัวดื้อและดูเหมือนเผด็จการ แต่เพราะคนกลุ่มนี้เป็นคนที่กล้าตัดสินใจและกล้าที่จะเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจว่าจะเดินไปทางไหนดังนั้นเมื่อถึงเวลาคับขัน หรือจุดที่ต้องตัดสินใจจริง ๆ คุณลักษณะเช่นนี้จึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ Sommer, Loch, and Dong (2009) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจลองผิดลองถูกของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านมุมมองการรับมือกับความเสี่ยง จากงานวิจัยพบว่าผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องรับมือกับความเสี่ยงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีข้อมูลที่ไม่เพียงพอกับการตัดสินใจเนื่องจากเป็นธุรกิจแบบใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเท่าองค์กรขนาดใหญ่และอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปว่าการรับมือกับความเสี่ยงที่ดีที่สุดของธุรกิจสตาร์ทอัพมิใช่การใช้เครื่องมือจัดการกับความเสี่ยงที่มีมา แต่เป็นการยอมรับความเสี่ยง ยอมรับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่ไม่มากไว้

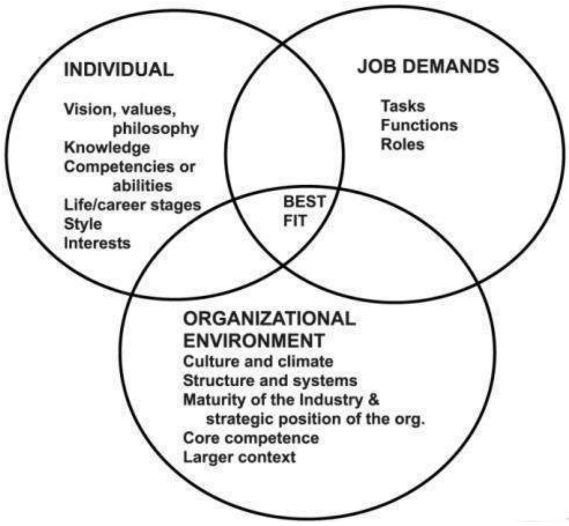
ตั้งแต่ต้น การบริหารเช่นนี้เรียกว่าการบริหารแบบลองผิดลองถูก โดยผู้นำจะบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดว่าจะเกิดความล้มเหลวตั้งแต่ต้น แต่จะควบคุมภาวะของความล้มเหลวนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fail Fast) เกิดขึ้นโดยมีต้นทุนไม่มาก (Fail Cheap) และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไปต่อ(Fail Forward)

จากงานวิจัยต่างๆจะพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบเข้าสังคม (Extraversion) ผู้ที่มีเหตุผล(Rational) ผู้ที่ชอบวางแผนและคิดเชิงระบบ (Planning and System Thinking) ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้ที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ (Openness) ถูกพิจารณาว่าเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเพิ่มเติมที่กล่าวถึงบุคลิกภาพอื่นๆอีก อาทิ บุคลิกของผู้ที่มีความมุมานะ (Preserverance) ผู้ที่ชอบเรียนรู้ (Learning) และผู้ที่กล้าตัดสินใจ (Decisive) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นบุคลิกภาพของผู้นำเช่นกัน

2.3.2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้นำ

2.3.2.1 นิยามศัพท์ศักยภาพของผู้นำ

แนวคิดของการหาศักยภาพของคนในองค์กรเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์และการเมืองในช่วงปีคศ. 1960 โดย McClelland สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการแสดงความสัมพันธ์ถึงประสิทธิภาพการทำงานของระบบโรงเรียน ว่าเด็กที่เก่งไม่ได้จำเป็นต้องเป็นคนที่มีผลงานดีและทำงานได้ดี แต่คนที่ทำงานได้ดีจะเป็นคนที่มีศักยภาพ ดังนั้น จึงเกิดการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรขึ้นมาแทน โดยเชื่อว่าคนที่มีศักยภาพจะเป็นคนที่มีผลงาน (Performance) ที่ดีด้วย ซึ่ง McClelland (1973) ได้ให้นิยามของศักยภาพ (Competency) ว่าหมายถึง บุคลิกที่ทับซ้อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลแต่ละคน และเป็นสิ่งที่กำหนดว่าปัจเจกบุคคลผู้นั้นจะสามารถสร้างผลงานในเกณฑ์ที่ดีตามกำหนดได้หรือไม่ (Chouhan and Srivastava, 2014) Boyatzis (1982) กล่าวว่า ศักยภาพหมายถึงลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของคนแต่ละคน ซึ่งประกอบไปด้วยแรงผลักดัน (Motive) ลักษณะนิสัย (Traits) ทักษะ (Skills) มุมมองที่มีต่อตัวเอง (Self-Image) บทบาทในสังคม (Social Role) หรือลักษณะพื้นฐานความรู้ (Body of Knowledge) ที่คนใช้ในการทำงานในองค์กร ศักยภาพของแต่ละคนที่เหมาะสม (Best Fit) ในการทำงานกับองค์กรจะเป็นการเชื่อมกันดังภาพ



ภาพที่ 2.19 แนวคิดภาวะผู้นำ การปฏิบัติการ และศักยภาพของผู้นำ
ที่มา: Boyatzis (1982)

ความเหมาะสมของแต่ละคนที่จะสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาได้ดีที่สุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 กลุ่มใหญ่คือ 1. ศักยภาพส่วนบุคคลรวมถึงวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ความสนใจ รูปแบบ คุณธรรม 2.หน้าที่หรือบทบาท ที่ต้องทำ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งที่ต้องทำ แผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บทบาทหรือหน้าที่ของบุคคลนั้นในองค์กร และ 3.สภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรมในองค์กร โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์การดำเนินการ และสภาพแวดล้อมโดยรอบอื่น ๆ ทั้งหมดนี้ล้วนมีส่วนเกี่ยวโยงกัน การที่บุคคลใดจะสามารถแสดงศักยภาพของตนออกมาได้ขนาดไหนขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและลักษณะงานของบุคคลนั้นด้วย (Boyatzis, 1982)

Hornby and Thomas (1989, pp. 52-55) กล่าวว่า ศักยภาพหมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณภาพในการเป็นผู้จัดการหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

Woodruffe (1993, pp. 29-36) กล่าวว่า ศักยภาพหมายถึงกลุ่มของรูปแบบพฤติกรรมที่นำไปสู่ตำแหน่งที่สามารถปฏิบัติตามภารกิจ กลุ่มงาน โดยใช้ศักยภาพเหล่านั้นในการทำงานได้

ในขณะที่แนวคิดของ Evangelista (2009, pp. 1-6) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ศักยภาพหมายถึงงานบางอย่างที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมที่องค์กรต้องทำ ซึ่งแต่ละปัจเจกบุคคลทำเพื่อให้เกิดผลงานที่มีมาตรฐานและสามารถยอมรับได้ ศักยภาพเป็นสิ่งที่เฉพาะเจาะจง สังเกตได้ และวัดได้จากการทำงานของบุคคลดังกล่าว แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับศักยภาพในแง่มุมของพฤติกรรมแสดงออกมาให้เห็นในการทำงาน

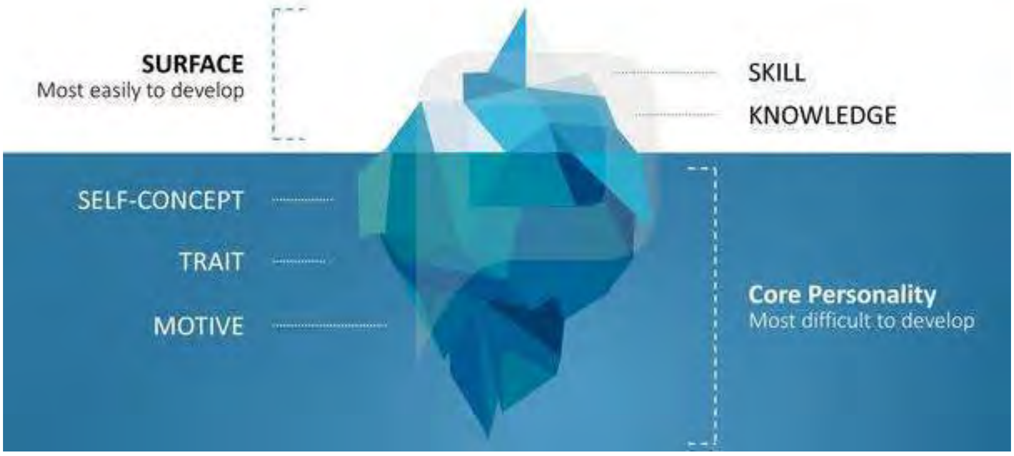
นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993) ยังได้ให้คำจำกัดความว่า ศักยภาพหมายถึงลักษณะบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล (Personal Characteristic) ที่ทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถทำงานบางอย่างตามที่องค์กรต้องการได้ ซึ่งเป็นการพิจารณาย้อนกลับไปถึงลักษณะบุคลิกภาพ (Characteristic) หรือลักษณะเฉพาะบุคคลที่สามารถนำไปเป็นปัจจัยในการคาดการณ์ถึงผลงานในการปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าศักยภาพจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ดังนั้นอะไรตามที่สามารถวัดได้ เห็นได้ ในลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นล้วนแต่เป็นสิ่งที่หมายถึงศักยภาพด้วยกันทั้งสิ้น

จากคำนิยามที่ได้มาข้างต้นทั้งหมด แนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) มีความใกล้เคียงและสามารถอธิบายครอบคลุมแนวคิดอื่น ๆ ได้มากที่สุด ดังจะเห็นว่าแนวคิดดังกล่าวมีการอธิบายลักษณะของศักยภาพของคนที่จะสามารถสร้างผลงานที่เหนือกว่าคนทั่วไป ในแต่ละสถานการณ์ได้ ในลักษณะของศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับ โมเดล KASO (KASO Model: Knowledge, Ability, Skills, และ Other Attributes) ซึ่งประกอบไปด้วย

- ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลบางอย่างที่ปัจเจกบุคคลได้รับจากระบบการศึกษาเพื่อให้สามารถทำงานบางอย่างได้โดยตรง
- ความสามารถ (Ability) หมายถึง สิ่งที่มีความเจาะจง เช่น ความเฉลียวฉลาด การตอบสนองต่อการกระตุ้นในรูปแบบต่าง ๆ โดยที่ความสามารถมักจะถูกวัดผ่านการทดสอบให้บุคคลดังกล่าวลองทำบางอย่างสิ่งบางอย่างเพื่อดูประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ๆ
- ทักษะ (Skills) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ทักษะมักเป็นสิ่งที่แต่ละคนเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- มุมมองอื่น ๆ (Other Attributes) หมายถึง รูปแบบบุคลิกภาพบางอย่างที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี รวมถึงบุคลิกภาพ มุมมองที่มีต่อตนเอง ลักษณะนิสัยบุคลิกภาพแรงผลักดันจากภายใน

Shermon (2004) ได้เสนอแนวคิดต่อยอดจากแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993) ว่าแนวคิด KASO Model สามารถจับกลุ่มของศักยภาพออกมาได้ 2 รูปแบบ โดยที่ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) เป็นส่วนของ ทักษะด้านเทคนิค (Techincal Skills) สามารถวัดได้และเห็นได้โดยชัดเจน (Visible Competency) ในขณะที่ความสามารถ (Ability) และมุมมองอื่น ๆ (Other Attibites) เป็นส่วนของไม่ใช่ทักษะด้านเทคนิค (Non-Technical Skills) ดังแสดงดังภาพที่ 2.20 โดยที่ประเด็นต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

- ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างในอุตสาหกรรม ในกระบวนการในเทคโนโลยี หรือกลุ่มความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ในด้านความปลอดภัย กฎหมายการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ การบริหารจัดการกระบวนการสั่งของ การบริหารธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำ ศักยภาพเหล่านี้มักจะต้องอาศัยการจัดอบรม การเรียนรู้มาจากระบบการศึกษา ที่ทำให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้รับเอกสารยืนยันความสามารถเฉพาะด้าน (Certification) ที่รองรับโดยสถาบันต่าง ๆ ทักษะส่วนนี้ถ้าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง จะเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สามารถเห็นได้ง่าย และสามารถพัฒนาได้ง่าย การพัฒนาทักษะด้านเทคนิคสามารถพัฒนาได้ง่ายด้วยการจัดอบรม การให้ฝึกฝนหน้างาน (On the Job Training) หรือการเสริมความรู้ด้วยการสอนงาน
- ทักษะด้านไม่ใช่เทคนิค หมายถึงความสามารถด้านคน (Soft Skills) ซึ่งมักจะเกี่ยวโยงกับความสามารถในด้านการบริหารคน การบริหารสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกับลักษณะนิสัยที่แตกต่างของคน โดยที่ไม่ได้มีรูปแบบตายตัว เป็นทักษะที่ไม่ได้ระบุเจาะจงเฉพาะอุตสาหกรรม เฉพาะธุรกิจ หรือเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทักษะลักษณะนี้มักจะเชื่อมโยงกับงานที่มีความซับซ้อน และอ่อนไหวเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยภายในของผู้นำ ถ้าเปรียบเป็นภูเขาน้ำแข็ง ศักยภาพส่วนนี้จะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ รวมถึงแรงผลักดัน ลักษณะนิสัย หรือมุมมองที่มีต่อตนเอง ซึ่งเป็นคลื่นใต้น้ำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเหนือน้ำ การพัฒนาทักษะในส่วนนี้นับว่าทำได้ยากที่สุด เพราะไม่มีรูปแบบตายตัวในการพัฒนา ไม่สามารถกำหนดได้ว่าแต่ละคนจะรับรู้สิ่งที่ต้องการพัฒนาได้ถึงระดับใดแล้ว



ภาพที่ 2.20 โมเดลภูเขาน้ำแข็งด้านศักยภาพ

ที่มา: Spencer and Spencer (1993)

ภาพที่2.20 จะเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพในส่วนที่สามารถเห็นได้วัดผลได้และสามารถพัฒนาได้ง่ายเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นหลัก ในขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมักจะเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่มีความเกี่ยวโยงกับตัวตนทางด้านบุคลิกภาพ เป็นศักยภาพแฝงที่ต้องการการเรียนรู้เป็นเฉพาะรายบุคคล ซึ่งรวมถึงมุมมองที่มีต่อตนเอง ลักษณะนิสัยทางบุคลิกภาพ แรงผลักดัน สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเห็นหรือวัดได้โดยง่าย จึงต้องให้แนวคิดทางด้านจิตวิทยาเข้ามาช่วยในการอธิบายความต่างด้านบุคลิกภาพเพิ่มเติม

กล่าวโดยสรุปสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ***ศักยภาพของผู้นำ*** *หมายถึง ลักษณะของกลุ่มพฤติกรรม และการแสดงออกของผู้นำในรูปแบบของการกระทำที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและให้ความรู้ ทำให้ศักยภาพจะสามารถตีความได้ในด้านของทักษะ ความรู้*

2.3.2.2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้นำ

แนวคิดด้านศักยภาพของ Spencer and Spencer (1993)

แนวคิดดังกล่าวถูกอธิบายโดย Spencer and Spencer (1993) ซึ่งได้มีการแบ่งกลุ่มศักยภาพหลักเป็น 6 กลุ่มใหญ่ ในแต่ละกลุ่มจะเป็นการอ้างถึงศักยภาพที่ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรต้องมี ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (First line supervisor) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) และผู้บริหารระดับสูง (Executive) ซึ่งจะมีการลดหลั่นของศักยภาพที่หัวหน้างานจะมีศักยภาพหลัก (Core Competency) น้อยกว่า และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นจึงทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเป็นกลุ่มที่ต้องมีศักยภาพหลักรวมในทุกด้านมากที่สุด โดยที่มีการแบ่ง 6 กลุ่มศักยภาพหลักดังนี้

- ศักยภาพด้านความสำเร็จและการปฏิบัติงาน หมายถึงศักยภาพส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป็นกลุ่มศักยภาพที่ผู้นำระดับสูง (Executive) มักจะมี เพราะคนกลุ่มนี้ต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์กร เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับภาพรวมขององค์กร ความเสี่ยง การคิดเชิงนวัตกรรม การคำนวณ และให้ความสำคัญกับกำไรขาดทุนขององค์กรมากกว่ากลุ่มผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้างานระดับล่าง
- ศักยภาพด้านความช่วยเหลือและการบริการบุคคลทั่วไป (Helping and Human Service) หมายถึงความสมัครใจในการคิดและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานรอบข้าง การศึกษาวิจัยพบว่าศักยภาพส่วนนี้เป็นศักยภาพที่สำคัญของบุคคลทั่วไปที่องค์กรต้องการ แต่อาจจะไม่ใช่ศักยภาพหลักของผู้จัดการระดับสูง
- ศักยภาพด้านผลกระทบและการโน้มน้าวใจ (Impact and Influencer) เป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมี โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารระดับสูงที่มีศักยภาพในส่วนนี้มักจะสามารถดึงใจพนักงานได้มากที่สุดในรูปแบบที่พูดและทำให้เข้าถึงพนักงาน (Walk the Talk) อีกด้วย

- ศักยภาพด้านความสามารถในการจัดการ (Managerial) เป็นส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องให้ความสำคัญอย่างมาก จากงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและผู้จัดการที่กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหากับคนอื่น ๆ ในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีผลงานดีกว่าคนที่ไม่สามารถจัดการคนในองค์กร
- ศักยภาพด้านการรับรู้ (Cognitive) หรือการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร เป็นศักยภาพที่สำคัญสำหรับผู้บริหารเช่นกัน ซึ่งเกี่ยวโยงกับการวิเคราะห์หากลยุทธ์ และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ศักยภาพด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกกลุ่มต้องพัฒนาเป็นส่วนที่เกี่ยวโยงกับตัวตนและการเข้าใจตนเอง ประกอบไปด้วยความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-Control) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) ความสามารถในการปรับตัว (Flexibility) ความยึดมั่นกับองค์กร (Organizational Commitment)

แต่ละกลุ่มศักยภาพจะประกอบไปด้วยศักยภาพย่อยดังตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.14 กลุ่มศักยภาพตามแนวคิด Spencer and Spencer (1993)

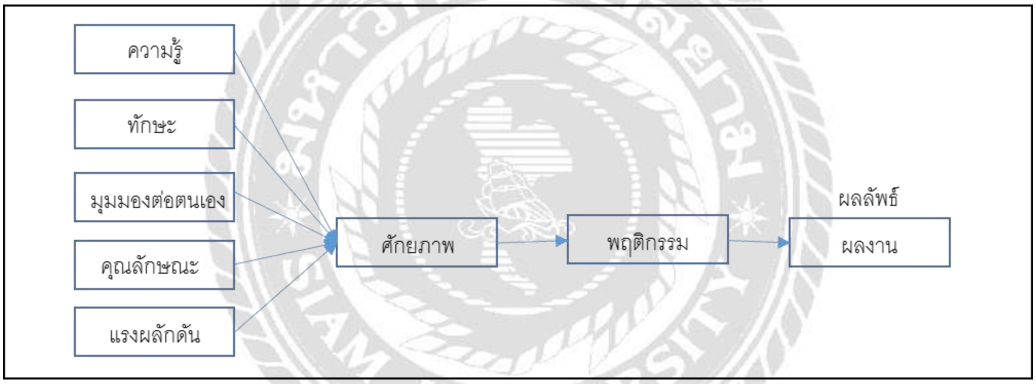
	กลุ่มของศักยภาพ	**ลักษณะศักยภาพ**
1	กลุ่มความสำเร็จและการปฏิบัติงาน (Achivement and Action)	1. ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Achievement Assessment) 2. การเคารพคำสั่ง คุณภาพของงาน และความแม่นยำ (Concern For Order, Quality And Accuracy) 3. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) 4. การหาข้อมูลเพิ่มเติม (Information Seeking)
2	กลุ่มความช่วยเหลือและการบริการบุคคลทั่วไป (Helping and Service)	5. การทำความเข้าใจความต่างระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) 6. การบริการลูกค้า (Customer Service Orietation)
3	ผลกระทบและการโน้มน้าวใจ (Impact and Influencer)	7. ผลกระทบ และ การโน้มน้าวใจ (Impact and Influence) 8. การตระหนักถึงองค์กร (Organization Awareness) 9. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)
4	ความสามารถในการจัดการ (Managerial)	10. การพัฒนาคนอื่น (Developing Others) 11. ตรงไปตรงมา (Directiveness Assertiveness) 12. การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) 13. ผู้นำทีม (Team Leadership)
5	การรับรู้ (Cognitive)	14. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical Thinking) 15. การมองภาพแบบองค์รวม (Conceptual Thinking) 16.ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technical/Professional/Managerial expertise)
8	ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)	17. ความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-control) 18. ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) 19. ความสามารถในการปรับตัว (Flexibility) 20. ความยึดมั่นกับองค์กร (Organizational Commitment)

ที่มา: Spencer and Spencer (1993)

แนวคิดศักยภาพผู้นำตามแนวคิดศักยภาพ 5 ประเภทของ Tucker และ Cofsky

จากแนวคิดของ Tucker and Cofsky ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบหลักของศักยภาพไว้ว่า ศักยภาพประกอบไปด้วย 5 ส่วนหลัก ประกอบไปด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ของคนแต่ละคน
2. ทักษะ (Skills) หมายถึงความสามารถของคนแต่ละคนในการปฏิบัติการ
3. แนวคิดและคุณค่าที่มีต่อตนเอง (Self concept and Values) หมายความรวมถึงทัศนคติ คุณค่า และมุมมองที่มีต่อตนเอง ซึ่งรวมถึงความมั่นใจในตนเอง
4. ลักษณะนิสัย (Traits) ซึ่งหมายถึงลักษณะบุคลิกภาพ และวิธีการตอบสนองกับสถานการณ์หรือข้อมูลที่ได้รับ มักเป็นสิ่งที่เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด
5. แรงผลักดัน (Motives) ซึ่งรวมถึงอารมณ์ ความต้องการ ความต้องการทางกายภาพ (Chouhan and Srivastava, 2014) ดังแสดงในภาพที่ 2.21



ภาพที่ 2.21 ความเชื่อมโยงของที่มาของศักยภาพของผู้นำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
ที่มา: Chouhan and Srivastava (2014)

แนวคิดศักยภาพของผู้นำโดย Young และ Dulewicz

Young and Dulewicz (2005) ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะนิสัยชอบสั่งการว่าคนเหล่านี้ต้องมีศักยภาพพิเศษด้านไหนบ้างจึงจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ แนวคิดดังกล่าวได้มีการเสนอว่าผู้นำที่เก่งจะต้องมีความสามารถในการรับมือ 3 ประเด็นหลักให้ได้คือ

- ความสามารถในการรับมือกับความท้าทาย (Coping with Challenge) รวมถึงความสามารถในเชิงวิสัยทัศน์
- ความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Coping with Change)
- ความสามารถในการรับมือกับความซับซ้อน (Coping with Complexity)

โดยกล่าวว่าผู้ที่เป็นผู้นำในยุคใหม่ต้องมีศักยภาพในประเด็นดังกล่าวข้างต้นในการเป็นผู้นำที่ดี และถ้าผู้นำคนใดสามารถรับมือกับทั้งสามประเด็นข้างต้นได้จะทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถที่จะคิดในเชิงวิสัยทัศน์ในการทำงานให้สำเร็จได้ สามารถเชื่อมโยงให้ทีมงานและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดสามารถประสานกันได้เป็นอย่างดี เป็นตัวอย่างของการแสดงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการทำงาน และนำไปสู่ความสำเร็จได้ในท้ายที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยในศักยภาพหลักข้างต้นแสดงดังในตารางเรียง

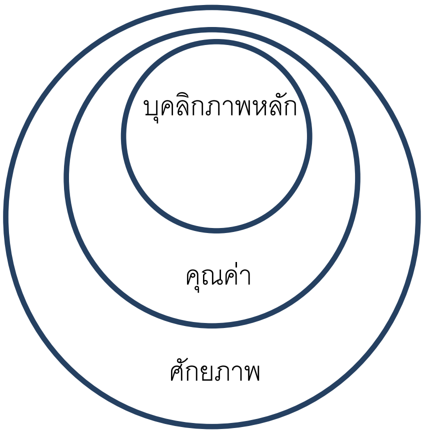
ตารางที่ 2.15 กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Young and Dulewicz (2005)

ความท้าทาย (Challenge)	**การเปลี่ยนแปลง (Change)**	**ความซับซ้อน (Complexity)**
• การทำความเข้าใจเจตนาของผู้บังคับบัญชา • การกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน • การตัดสินใจภายใต้เวลาที่กำหนด • ความมุ่งมั่น	• การกำหนดทิศทาง • ความเข้ากับทีมงาน • การจูงใจ • ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ	• การวางแผนและกำหนดงบ • การกำกับดูแลผู้คน • การควบคุมและแก้ไขปัญหา • การควบคุมสภาพแวดล้อม

ที่มา: Young and Dulewicz (2005, p. 230)

แนวคิดโมเดลศักยภาพของผู้นำระดับโลก (The Global Leadership Competency Model)

แนวคิดดังกล่าวมาจาก Tubbs and Schulz (2006) ซึ่งได้กล่าวว่าลักษณะของศักยภาพผู้นำสามารถแสดงออกมาในรูปแบบของความทับซ้อนในมุมมองต่าง ๆ ดังภาพที่ 2.22



ภาพที่ 2.22 ลักษณะศักยภาพ คุณค่า และบุคลิกภาพหลักของผู้นำ
ที่มา: Tubbs and Schultz (2006, p. 33)

ภาพที่ 2.22 แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพเป็นแกนหลักที่เป็นตัวขับเคลื่อนจากภายในที่ส่งผลให้คนแต่ละคนให้คุณค่ากับสิ่งที่ต่างกัน และจากคุณค่าที่ต่างกันทำให้แต่ละคนเลือกที่จะแสดงศักยภาพที่แตกต่างกันออกมา โดยรายละเอียดในแต่ประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

- บุคลิกภาพหลักส่วนบุคคล: บุคลิกภาพส่วนบุคคลเหล่านี้มักจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เด็กและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าเวลาจะผ่านไปตาม
- คุณค่า หมายถึงการตีความและการให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ต่างกันของคนแต่ละคน ส่วนนี้เป็นส่วนที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงถ้าได้รับข้อมูล หรืออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไป
- ศักยภาพ หมายถึง ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกมา หรือหมายถึงทักษะที่แตกต่างกันของแต่ละคนในรูปแบบของศักยภาพที่หลากหลาย (Meta-Competencies) ซึ่ง Tubbs and Schultz ได้ทำการสำรวจลักษณะของผู้นำทั่วโลกจำนวน 90,000 ราย และสรุปเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำระดับสากลเอาไว้ 7 ประเด็นหลักดังแสดงในภาพที่ 2.23 โดยที่รายละเอียดของแต่ละศักยภาพประกอบไปด้วย

ภาพที่ 2.23 กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Global Leadership Competency Model
ที่มา: Tubbs and Schultz (2006, p. 33)

1. ทัศนคติเป็นทุกอย่าง (Attiude is everything) โดยให้คำอธิบายว่าการทำตามความปรารถนาส่วนบุคคลให้สำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าคือการทำให้ความปรารถนานั้นตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย การแสดงออกถึงความสามารถในการรับมือกับความแตกต่างทางด้านศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งทัศนคติในที่นี้จะมีความหมายรวมถึงความมั่นใจในตนเอง และมั่นใจในคนอื่นด้วย
2. ผู้นำคือแรงผลักดัน (Leadership The Driving Force) ซึ่งหมายถึง การมุ่งหาความสำเร็จเป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นผู้นำผ่านการโน้มน้าว การสร้างทีม และการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุดได้อย่างดีที่สุด คนที่เป็นผู้นำต้องสามารถสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์อันดี ควบคู่ไปกับการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการให้คำปรึกษา การประเมินผลงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ของคนที่เป็นผู้นำที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างความสำเร็จให้กับการทำงาน
3. การสื่อสารหรือเสียงจากผู้นำ (Communication, The Leader's Voice) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงาน ซึ่งรวมถึงความสามารถในการแสดงออกอารมณ์ทางบวก การฟัง การใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อสาร การใช้ทักษะในการเจรจาต่อรอง การเลือกใช้คำที่ทำให้ทีมงานเกิดกำลังใจในการทำงาน และการพูดเพื่อก่อให้เกิดการร่วมกันแสดงความคิดเห็น การลดการนินทา การใช้เทคนิคในการนำเสนอ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานด้วยกันทั้งสิ้น

4. นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) เป็นศักยภาพที่รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ การกระตุ้นให้คนร่วมกันคิดและเสนอความคิด ร่วมกันตัดสินใจ กระตุ้นให้คนพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันของธุรกิจสตาร์ทอัพที่การคิดสร้างสรรค์เข้ามามีบทบาทหลักในการสร้างให้เกิดความสำเร็จ นวัตกรรมนับเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ใช้ตัดสินความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นหัวข้อนี้จึงจำเป็นและต้องให้ความสำคัญอย่างมาก
5. การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) หมายถึงความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Change) มาสู่องค์กร รวมถึงความสามารถในการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบที่ช่วยให้คนรักการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตัวแทนผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การกระตุ้นให้คนคิดและวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ
6. ทีมงานและผู้ตาม (Teamwork and Fellowership) ศักยภาพดังกล่าวรวมถึงความสามารถของคนในทีม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจแก้ไขปัญหาภายใต้กรอบการให้และรับรางวัล การรักษาการเมืองภายในองค์กร การสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดกับทีมงาน การพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องของพนักงานและทีมงานเอง
7. การทำความเข้าใจภาพกว้าง (Understanding the Big Picture) คนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพรอบด้านของตัวเองได้ด้วย บุคคลนั้นต้องการสามารถทำความเข้าใจการเชื่อมโยงของส่วนงานต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในมุมมองที่ใหญ่ขึ้น

แนวคิดศักยภาพของผู้นำโดย Goleman, Boyatzis and McKee (2013, pp. 39-45)

แนวคิดของ Goleman, Boyatzis, and McKee (2013) กล่าวถึงความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวถึงศักยภาพของผู้นำในมุมมองของสองด้านหลักคือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพส่วนบุคคล และศักยภาพในการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยอธิบายในรูปแบบของความฉลาดทางด้านอารมณ์และความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ของตัวผู้นำเอง (Emotional Intelligence) แนวคิดดังกล่าวได้มีการอ้างถึงลักษณะของศักยภาพดังแสดงในตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 กลุ่มศักยภาพของผู้นำตามแนวคิด Goleman

ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Competence)		**ศักยภาพต่อสังคมส่วนรวม (Social Competence)**	
การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)	การควบคุมตนเอง (Self-management)	การตระหนักรู้ในสังคม (Social-awareness)	การควบคุมสังคม (Social-management)
• การรับรู้ทางอารมณ์ (Emotional Self-awareness) • การประเมินตัวเองได้อย่างแม่นยำ (Accurate Self-Assessment) • ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	• การควบคุมอารมณ์ของตนเอง (Emotional Self-Control) • ความโปร่งใส (Transparency) • ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) • การมุ่งหวังความสำเร็จ (Achievement) • ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) • การมองโลกในแง่ดี (Optimism)	• ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) • การตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม (Organization Awareness) • การให้การบริการ (Service)	• การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) • การโน้มน้าวใจ (Influence) • การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) • ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) • การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) • การสร้างความผูกพันธ์ (Building Bonds) • การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration)

ที่มา: Goleman, Boyatzis, and McKee (2013, p. 39)

แนวคิดดังกล่าวมีความเชื่อว่า ในการพัฒนาศักยภาพของคนต้องเริ่มต้นพัฒนาจากการเข้าใจและตระหนักรู้ก่อนว่า บุคคลนั้นยังขาดอะไรและต้องการพัฒนาในส่วนใดเพิ่มเติม โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องศักยภาพด้านการค้นหาตนเองอยู่สามด้าน ทั้งนี้ทั้งนั้น การเรียนรู้และตระหนักถึงศักยภาพจะไม่มีประโยชน์ถ้าบุคคลเหล่านั้นไม่รู้ว่าจะนำมาใช้กับตัวเองอย่างไร จึงเป็นที่มาของศักยภาพกลุ่มที่สองในเรื่องของการควบคุมตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วยศักยภาพหลักที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 ประเด็น

เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพของตนเองได้แล้ว ต้องวิเคราะห์ถึงการเข้าใจบุคคลรอบข้างด้วย เป็นการค้นหาศักยภาพ หรือการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยศักยภาพหลักที่เกี่ยวข้องจำนวนสามกลุ่ม และสุดท้ายเมื่อรู้ถึงสถานการณ์และศักยภาพของคนรอบตัวแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่คนเป็นผู้นำต้องสามารถควบคุมหรือจัดการคนรอบข้างให้ได้ด้วย โดย

อาศัยศักยภาพกลุ่มที่สี่ ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก เมื่อรวมทั้งหมดแล้วแนวคิดดังกล่าวได้มีการแบ่งกลุ่มศักยภาพหลักออกเป็น 18 กลุ่ม

2.3.2.3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้นำ

ศักยภาพของผู้นำเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงปีคศ. 1960 โดย McClelland ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อแสดงความสัมพันธ์ถึงประสิทธิภาพการทำงานว่า คนที่เก่งไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีผลงานดีและทำงานได้ดี แต่คนที่ทำงานได้ดีจะเป็นคนที่มีศักยภาพ ซึ่งสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีศักยภาพมาสรุปได้ดังตารางที่ 2.17

ตารางที่ 2.17 สรุปแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพที่พึงประสงค์ของผู้นำ

Spencer and Spencer Competency Model	Tucker and Cofsky Competency Model	Young and Dulewicz Competency Model	Tubbs and Schulz Competency Model	Goleman, Boyatzis and McKee Competency Model
- ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ - การเคารพคำสั่ง - การริเริ่มสร้างสรรค์ - การหาข้อมูลเพิ่มเติม - การทำความเข้าใจความต่างระหว่างบุคคล - การบริการลูกค้า - ผลกระทบการโน้มน้าวใจ - การตระหนักถึงองค์กร - การสร้างความสัมพันธ์ - การพัฒนาคนอื่น - ความตรงไปตรงมา - การทำงานร่วมกัน - ผู้นำทีม - การวิเคราะห์ข้อมูล - การมองภาพรวม - ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค - การควบคุมตนเอง - การปรับตัว - ความมั่นใจในตนเอง - ความยึดมั่นกับองค์กร	- ความรู้ - ทักษะ - มุมมองต่อตนเอง - ลักษณะนิสัย - แรงผลักดัน	**ความท้าทาย** - การทำความเข้าใจเจตนาของผู้บังคับบัญชา - การกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน - การตัดสินใจภายใต้เวลาที่กำหนด - ความมุ่งมั่น **การเปลี่ยนแปลง** - การกำหนดทิศทาง - ความเข้ากับทีมงาน - การจูงใจ - ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ **ความซับซ้อน** - การวางแผน/งบ - การกำกับดูแลผู้คน - การควบคุมและแก้ไขปัญหา - การควบคุมสภาพแวดล้อม	- การทำความเข้าใจภาพกว้าง - ทีมงานและผู้ตาม - การนำการเปลี่ยนแปลง - นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ - การสื่อสาร/เสียงจากผู้นำ - ผู้นำคือแรงผลักดัน - ทัศนคติเป็นทุกอย่าง	- การรับรู้ทางอารมณ์ - การประเมินตัวเองได้อย่างแม่นยำ - ความมั่นใจในตนเอง - การควบคุมอารมณ์ของตนเอง - ความโปร่งใส - การปรับตัว - การมุ่งความสำเร็จ - ความคิดริเริ่ม - การมองโลกในแง่ดี - ความเห็นอกเห็นใจ - การตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม - การให้การบริการ - การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) - การโน้มน้าวใจ - การพัฒนาผู้อื่น - ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง - การบริหารความขัดแย้ง - การสร้างความผูกพัน - การทำงานเป็นทีม และการร่วมมือกัน

ที่มา: ผู้วิจัย

จากข้อมูลข้างต้นทั้งหมดจะเห็นว่าลักษณะศักยภาพของผู้นำมีการแบ่งตามแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นมาจัดกลุ่มรวมแล้วจะสามารถแบ่งกลุ่มหลักของศักยภาพที่คล้ายคลึงได้เป็น 4 กลุ่มหลักคือ

1. กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ เช่น ความตรงไปตรงมา การยึดมั่นกับองค์กร ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว

2. กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำ เช่น การควบคุมตนเอง การตระหนักรู้ถึงความสามารถของตนเอง การปรับตัว การคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. กลุ่มความสัมพันธ์กับสังคม เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การทำความเข้าใจความต้องการขององค์กร การควบคุมสภาพแวดล้อม

4. กลุ่มพฤติกรรมและทักษะในการบริหารคน เช่น การบริหารทีมงาน การสื่อสาร การกำหนดวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

2.3.2.4 ลักษณะศักยภาพอื่น ๆ

นอกเหนือจากประเด็นด้านศักยภาพดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 2.3.2.3 แล้ว ยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่มักจะถูกกล่าวถึงอีกเช่น

ลักษณะศักยภาพด้านการโน้มน้าวใจ (Convincing)

Bursk, E. C. (2006) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสามารถในการขายว่ามีความจำเป็นอย่างมากในโลกธุรกิจปัจจุบัน โดยที่การขายในปัจจุบันต้องเป็นการขายโดยไม่กดดันผู้ที่ต้องการโน้มน้าว เป็นการขายความคิดโดยที่ผู้รับสารมีอำนาจในการตัดสินใจ วิธีการสร้างความน่าเชื่อถือในการโน้มน้าวสามารถทำได้ด้วยการสื่อสารอย่างจริงใจ มุ่งเน้นที่การเสนอประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้รับสารต้องการอย่างแท้จริง

Robbins, T. (2010) ได้แสดงความคิดเห็นถึงพลังของความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเช่นกัน โดยกล่าวว่า ความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ต้องพัฒนาเพื่อจะประสบความสำเร็จ เพราะถ้าไม่สามารถโน้มน้าวให้คนเชื่อได้ความคิดที่ได้คิดเอาไว้จะได้รับการสานต่อ ทรัพยากรที่ต้องการจะไม่ได้มาโดยง่าย การสื่อสารเพื่อให้ทั้งโลกเข้าใจจะไม่เกิดขึ้น โดย Robbins ได้กล่าวว่า “ในโลกของการโน้มน้าวใจ คุณเป็นคนที่โน้มน้าวคนอื่นหรือไม่ถูกคนอื่นโน้มน้าว คุณสามารถเป็นคนที่กำหนดเส้นทางของคุณเอง หรือให้คนอื่นมากำหนดเส้นทางให้ ทักษะในการโน้มน้าวใจนี้เองจะทำให้คุณสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ ในฐานะบุคคลต้นแบบให้กับทีมงาน คนที่สามารถโน้มน้าวใจคนอื่นได้จะได้เป็นผู้นำในฐานะผู้สร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่สามารถโน้มน้าวใจคนอื่นได้จะอยู่ในฐานะเผด็จการ” นอกจากนี้ Robbins ยังกล่าวอีกว่า “พลังการขับเคลื่อนองค์กรคือความสามารถในการโน้มน้าวใจ อย่างเช่นถ้าผู้นำคนใดเป็นนักโน้มน้าวใจที่ขา

ขาด ผู้นำนั้นสามารถโน้มน้าวคนบางคนให้มาช่วยเป็นขาแทนได้ ถ้าคุณทำธุรกิจโดยขาดเงินทุนคุณสามารถหานักลงทุนมาลงเงินให้ได้ ความสามารถในการโน้มน้าวใจนับเป็นทักษะที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ถ้าคุณเป็นนักโน้มน้าวใจและมีสินค้าหรือบริการที่ดีคนจะซื้อจากคุณ แต่ต่อให้คุณมีความคิดที่ดีมากแต่ไม่มีคนซื้อมัน ความคิดนั้นไม่มีประโยชน์ การโน้มน้าวใจคือความหมายของชีวิต มันเป็นทักษะที่สำคัญที่มนุษย์ทุกคนต้องพัฒนาให้ได้"

จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าลักษณะศักยภาพของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติการ (Specialist) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Controlling) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ความสามารถในการบริหารคน (People Management) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเพิ่มเติมที่กล่าวถึงศักยภาพอื่นๆอีก อาทิ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ (Convincing) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นศักยภาพของผู้นำเช่นกัน

2.3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแนวทางการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ

2.3.3.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การค้นหาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ถ้าไม่สามารถพัฒนาหรือปลูกฝังแนวคิดภาวะผู้นำดังกล่าวให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงได้ การพัฒนากรอบแนวคิดตัวแปรด้านภาวะผู้นำไร้ความหมาย ดังนั้นงานวิจัยของ George(2012), Samani and Thomas (2016), Fernández-Aráoz, Roscoe and Aramaki (2017) และอื่น ๆ จึงได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำในองค์กรดังนี้

1. การพัฒนาผ่านการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม (Ecosystem)

Feld (2012) ได้แสดงความคิดเห็นถึงการสร้างภาวะผู้นำ และการพัฒนาผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) หรือการสร้างชุมชน (Community) ที่เหมาะสมให้กลุ่มสตาร์ทอัพที่มีความคิดเห็นคล้ายกัน และต้องการเสริมความรู้ร่วมกันมาอยู่ในชุมชนเดียวกัน โดยการสร้างชุมชนมิได้หมายความเพียงการสร้างที่อยู่ร่วมกันด้านสถานที่เท่านั้น แต่รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้คนต่าง ๆ ได้มารวมตัวแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันด้วย การสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภาครัฐไม่ว่าจะเป็นการสร้างระบบภาษี ระบบเศรษฐกิจ และสังคมที่เหมาะสม และต้องอาศัยความร่วมมือของภาคเอกชนที่ช่วยกันผลักดันเศรษฐกิจเชิงนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการแต่ละรายเน้นการพัฒนาองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมใหม่มากกว่าการชิงความได้เปรียบผ่านสงครามราคา

George (2012) ได้แสดงความคิดเห็นถึงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกในบทความแนวทางการพัฒนาผู้นำยุคใหม่คล้ายกับแนวคิดข้างต้นกล่าวคือการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสามารถทำได้ผ่านการพัฒนาแนวทางหลัก 4 ประการคือ ประการแรกการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายของบุคลากรที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ เชื้อชาติ แนวทาง ทัศนคติ และอื่น ๆ ที่แตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน เพื่อให้ผู้นำแต่ละคนสามารถเรียนรู้และตระหนักถึงความแตกต่างของคน และเรียนรู้ที่จะบริหารความแตกต่างของคน ประการที่สองคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นที่คุณค่าด้านความแตกต่างของคน มากกว่าการเน้นที่ลำดับขั้นของอำนาจ ประการที่สาม การสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังในองค์กร ไม่ว่าจะด้วยการจัดอบรม การโค้ชชิ่ง หรือการสร้างโอกาสให้บุคคลนั้นได้ทดลองสร้างผลงานของตนเอง และสุดท้ายคือการประยุกต์หลาย ๆ แนวทางในการพัฒนาผู้นำ เช่น การจัดให้มีการนั่งสมาธิ การจัดช่วงเวลาเปิดใจเพื่อให้คนในองค์กรร่วมพูดคุยความในใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างตรงไปตรงมา

2. การพัฒนาผ่านการฝึกอบรม (Training)

Cosh, Duncan, et al. (1998) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผ่านการอบรมเป็นแนวทางการอยู่รอดที่สำคัญของผู้ประกอบการรายย่อย เนื่องจากการอบรมมีความหลากหลาย และสามารถช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เชี่ยวชาญ สามารถทำความเข้าใจในสิ่งที่ทำอยู่อย่างรู้ลึก รู้จริงได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวเองและองค์กร และนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานตัวเองไม่ว่าจะเป็นด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำธุรกิจ และด้านการบริหารคนของตนเองให้สูงขึ้น การอบรมจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้กับตัวเองที่จำเป็นอย่างยิ่ง

3. การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)

Parsloe and Leedham (2009) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการทำการโค้ชชิ่ง และการสร้างระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการที่ผู้ที่เป็นโค้ช หรือ พี่เลี้ยงช่วยตั้งคำถามที่เหมาะสม คอยสนับสนุนเพื่อให้คนผู้ที่เป็นโค้ชชี่ หรือ ผู้ได้รับการช่วยเหลือได้คิดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปรียบเหมือนกับการพัฒนาโดยที่มีความจำเป็นต้องให้คำตอบแก่ผู้ได้รับการโค้ช แต่เป็นกระบวนการที่ผู้ที่ได้รับการโค้ชได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง แนวทางดังกล่าวเหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้นำในองค์กรเพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้ประกอบการ (Self-esteem/Self-confidence) สามารถช่วยสร้างมุมมองใหม่ในการแข่งขัน สามารถเพิ่มทักษะในการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. การพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์ (Experiencing)

Samani and Thomas (2016) ได้อธิบายแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง โดยได้เสนอแนวทางสามรูปแบบหลักคือ การเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ให้บุคคลนั้นได้ลองทำสิ่งที่คนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องยิ่งให้ผู้นำองค์กรได้เรียนรู้ความผิดพลาดและเผชิญกับความท้าทายด้วยตนเอง โดยให้ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ในระดับ Pilot ที่มีผลกระทบจากความผิดพลาดไม่มาก นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เรียนรู้ในการเอาตัวรอดเมื่อเกิดปัญหา โดยไม่เข้าไปช่วยแต่แรก และสุดท้ายคือการเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้เป็นผู้นำโดยไม่เข้าไปแทรกแซง กล่าวโดยสรุปคือ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดคือการให้ผู้นำเหล่านี้ได้ลองผิดลองถูก และมีโอกาสเจอปัญหาจริง แก้ปัญหาด้วยตนเองในสถานการณ์จริงเพื่อเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาและแสดงความสามารถของตัวเองออกมาให้มากที่สุด

5. การพัฒนาผ่านกระบวนการประเมินศักยภาพ (Assessment)

Fernández-Aráoz, Roscoe, and Aramaki (2017) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาผู้นำในองค์กรคือ 1) การระบุลักษณะศักยภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการ 2) ทำการวัดศักยภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ 3) สร้างแนวทางในการเติบโต โดยระบุลำดับขั้นของศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร และ4) สุดท้ายคือการสร้างโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงออกถึงศักยภาพของตน

นอกจากนี้ Quinn and Quinn (2016) ยังได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการแนะนำในลักษณะสอนร่วมกับปฏิบัติงานไปด้วยกัน (On the job training) กล่าวคือ ในการพัฒนาภาวะผู้นำบุคคลนั้นควรจะมีพี่เลี้ยงที่คอยดูแลอยู่ใกล้ ๆ โดยที่ไม่เข้าไปแทรกแซงในขณะปฏิบัติงาน แต่จะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาร้ายแรงจริง ๆ พี่เลี้ยงเหล่านี้มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ คอยให้กำลังใจ และคอยดูเพื่อให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ ในฐานะผู้สังเกตการณ์ ว่าสิ่งใดที่ทำได้ดีแล้ว และมีจุดไหนที่ควรพัฒนาบ้าง

6. การพัฒนาผ่านการศึกษาผ่านผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน (Shadowing)

Maxwell (2011) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำ 5 ระดับ และแนะแนวทางในการพัฒนาไปสู่ระดับต่อไปดังต่อไปนี้

1. ผู้นำระดับแรกคือผู้นำตามตำแหน่ง เป็นผู้นำที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำเพราะเป็นผู้ว่าจ้าง เป็นหัวหน้างานโดยตำแหน่ง ผู้นำกลุ่มนี้เป็นผู้นำระดับล่างสุดที่คนจะยอมทำงานให้

เพียงเพราะผู้นำเหล่านี้มีผลประโยชน์ให้ แต่เมื่อใดตามที่หมดผลประโยชน์ ผู้ตามจะเลิกให้ความเชื่อถือผู้นำลักษณะนี้สามารถพัฒนาไปสู่ขั้นต่อไปด้วยการรับฟัง สังเกต และเรียนรู้ทีมงาน สร้างทัศนคติของการบริการ

2. ผู้นำระดับที่สอง ผู้นำระดับความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้นำระดับที่สามารถดึงใจทีมงานและผู้ร่วมงานได้ คนกลุ่มนี้เป็นที่ยอมรับว่าทำงานด้วยแล้วสบายใจ แต่คนที่อยู่ด้วยนาน ๆ เข้าถ้าไม่มีการพัฒนาจะเลิกตาม ผู้นำกลุ่มนี้ต้องพัฒนาด้วยการเป็นต้นแบบของความทุ่มเทประสิทธิภาพ และการสร้างสรรค์ผลงานออกมาให้เห็นประจักษ์
3. ผู้นำระดับที่สาม คือผู้นำผลลัพธ์ เป็นคนที่สามารถสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ต้องการได้จริง และต้องพัฒนาเป็นผู้นำในระดับต่อไป
4. ผู้นำระดับที่สี่ คือ ผู้นำระดับพัฒนาคน ซึ่งผู้นำระดับนี้ต้องฝึกฝนในการมองคน ใช้คนให้ถูก รู้จักการโค้ชชิ่งตัวเองและผู้อื่น โดยรู้ว่าผู้นำมีลักษณะนิสัยของผู้นำข้อไหนที่ทำให้ผู้นำประสบสำเร็จ และพัฒนาจุดแข็งของตัวเองให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ จึงจะไปสู่ผู้นำระดับสุดท้าย
5. ผู้นำระดับที่ห้า คือผู้นำ ณ จุดสุดยอด คือ ผู้นำที่เป็นที่นับถือ เป็นผู้นำของผู้นำอย่างแท้จริง

ทั้งหมดนี้ Maxwell ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาโดยรวมทั้งหมดไว้ในกระบวนการหลัก 5 กระบวนการในการพัฒนาผู้นำ คือฉันทำและฝึกทำให้เก่ง ฉันทำและให้คนรอบข้างคอยดูและเรียนรู้จากฉัน คุณฝึกทำและฉันเป็นคนดูคุณเพื่อให้ฟีตแบ็ก คุณทำเองโดยที่ไม่ต้องมีฉันแล้ว และสุดท้ายคุณไปสอนคนอื่นต่อ นั่นเป็นกระบวนการในการสร้างผู้นำในองค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นมีหลากหลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสถานการณ์ที่แตกต่างของแต่ละคน ดังที่ George (2012) ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำไม่ได้เป็นการใช้แนวทางเดียวในการพัฒนาเท่านั้น แต่เป็นการให้วิธีการต่าง ๆ ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การโค้ชชิ่ง การสอนระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training) การหาแบบอย่าง (Model the Way) หรือการให้โอกาสในการทดลองทำจริง

2.3.3.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการพัฒนาภาวะผู้นำอื่น ๆ

นอกเหนือจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 2.3.3.1 แล้ว ยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่มักจะถูกกล่าวถึงอีกเช่น

แนวทางการพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Information)

Shainock, J.(2018) ได้ทำการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ บริษัทไมโครซอฟท์ ในการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการเข้าถึงข้อมูลกับการได้เปรียบเชิงธุรกิจบริการ

รวมถึง ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท คาสิโน เรือขนส่งเพื่อการพักผ่อน จากการศึกษาพบว่าผู้นำในระดับต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากกว่า สามารถสร้างความได้เปรียบและการพัฒนาเหนือกว่าผู้นำที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จริง โดยการเข้าถึงข้อมูลการเคลื่อนไหวในองค์กรสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น 67% สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ 62% และสามารถเพิ่มคุณภาพในการบริการได้เพิ่มขึ้น 59%

จากงานวิจัยต่างๆจะพบว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบไปด้วย การพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์ (Experiencing) การพัมนาผ่านระบบนิเวศ (Ecosystem) การพัฒนาผ่านกระจกเงา (Shadowing) การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) การพัฒนาผ่านการจัดอบรม (Training) การพัฒนาผ่านการประเมิน (Assessing) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเพิ่มเติมที่กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาอื่นๆอีก อาทิ การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูล (Information Giving) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเช่นกัน

2.3.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกด้านบุคคล

Ries (2011) อาจารย์ประจำ Harvard Business School และผู้เขียนหนังสือ Lean Startup อธิบายแนวคิด Lean Startup ว่าผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพจะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้านรอบตัวจึงจะประสบความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่าในการทำธุรกิจผู้ประกอบการต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ (Insight) หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคเสียก่อน แล้วจึงไปออกรูปแบบโมเดลธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยต้องวิเคราะห์ถึงบุคคล หรือตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการด้วย

โมเดลธุรกิจของสตาร์ทอัพมีลักษณะที่แตกต่างจากโมเดลธุรกิจทั่วไป ดังนั้นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการจึงต่างจากธุรกิจทั่วไปด้วย ซึ่งมีการนำเสนอโมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

โมเดลธุรกิจโดยใช้ Lean Startup

โมเดลธุรกิจลักษณะของ Lean Startup มีแนวคิดมาจากโมเดลธุรกิจแบบแคนวาส (Business Model Canvas) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. Customer Segments: เป็นการกำหนดว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก โดยที่กลุ่มลูกค้าดังกล่าวเป็นผู้ที่ตัดสินใจในการซื้อ แต่ไม่ได้เป็นผู้ใช้เอง หรือเป็นผู้ใช้ที่ไม่จำเป็นต้องซื้อเอง หรือกลุ่มลูกค้า

อาจจะหมายถึงกลุ่มคนที่มีส่วนในการตัดสินใจเพียงเท่านั้น ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียในสินค้าหรือบริการนั้นเลย

2. Problem: เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยการระบุว่า ปัญหาของลูกค้าคืออะไร และจะนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาอย่างไรที่แตกต่างจากแนวทางเดิมที่มีนำเสนอในตลาดอยู่แล้ว
3. Unique Value Proposition: เป็นการระบุคุณค่าที่สามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็มให้กับลูกค้าได้อย่างไรบ้าง
4. Solution: การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ในช่วงแรกของการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในส่วนนี้ควรจะทำในลักษณะของการทดลองตลาดก่อน (Pilot) เพื่อเก็บความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง
5. Channels: การระบุช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้กับกลุ่มลูกค้า
6. Revenue Streams: เป็นการระบุรูปแบบการหารายได้ของธุรกิจ โดยเน้นที่การวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนในการลงทุน การวิเคราะห์วงจรธุรกิจ (Business Cycle) ว่าช่วงไหนควรเร่งการเติบโตและลงทุนเพิ่ม ช่วงไหนควรออกจากตลาดเพื่อทำกำไรจากการขายกิจการ
7. Cost Structure: หมายถึงโครงสร้างต้นทุนที่เกิดขึ้นจากทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจ
8. Key Metrics: หมายถึงการกำหนดรูปแบบการวัดผลเพื่อประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ
9. Unfair Advantage: เป็นการระบุความสิ่งที่ลูกค้ายังรู้สึกไม่เติมเต็มจากสิ่งเดิมที่ตลาดนำเสนออยู่ ส่วนนี้มักจะเป็นส่วนที่ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับธุรกิจของเราได้อย่างแท้จริง (Ries, 2011)

โมเดลธุรกิจแบบ Gear Up (Kosnik, Ramfelt, and Kjellberg, 2014)

เป็นแนวคิดที่นำโมเดลธุรกิจมาประยุกต์กับธุรกิจสตาร์ทอัพ โดย Tom Kosnik, Lina Ramfelt and Jonas Kjellberg (2014) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Standford University) ในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาการทำธุรกิจ ซึ่งมีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญ 9 ด้านดังนี้

1. ลูกค้า (Customer) หรือการวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมในการใช้ชีวิต แนวทางการตัดสินใจ กลุ่มคนที่อยู่รอบข้าง โดยเน้นที่การเข้าไปสัมผัส หรือแอบแฝงกับชีวิตประจำวันของลูกค้าจริง ๆ และหาให้ได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เป็นปัญหาของลูกค้าอยู่ ลูกค้าตระหนักถึงปัญหานั้นแล้วหรือไม่ แล้วคุณจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นจากการแก้ไขปัญหาโดยสินค้าของธุรกิจได้อย่างไร

2. การสร้างความปลาบปลื้ม (Delight) ด้วยการนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการในรูปแบบที่เหนือความคาดหมายในระดับที่มิใช่การสร้างเพียงความแปลกใจ แต่เป็นความปลาบปลื้มใจ
3. การวิเคราะห์จุดที่ลูกค้าต้องสัมผัส (Customer Acquisition) โดยทำการอุดรอยรั่วทั้งหมดที่อาจจะทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดีและไม่คิดจะกลับมาใช้สินค้าและบริการของธุรกิจอีก
4. การสร้างโมเดลธุรกิจที่ไม่เหมือนใคร (Business Model) โดยเน้นที่ความแปลกใหม่ การสร้างคุณค่าที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงกับลูกค้า โดยใช้เทคนิคเกมส์ศูนย์ (Zero Game) หรือหมายถึงลองเพิ่มข้อจำกัดบางอย่างที่เป็นต้นทุนหรือปัจจัยหลักในการทำธุรกิจ แล้วคิดว่าจะทำอย่างไรให้ค่าใช้จ่ายของต้นทุนดังกล่าวเป็นศูนย์ การปรับดังกล่าวทำให้ธุรกิจปลดข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง และสามารถทำได้จริงมากน้อยขนาดไหน
5. การหาพันธมิตร (Partnership) วิเคราะห์ว่าที่ผ่านมาพันธมิตรที่คอยช่วยเหลือธุรกิจของเราเป็นพันธมิตรในรูปแบบไหนระหว่าง 4 กลุ่มต่อไปนี้ ได้แก่ พันธมิตรที่มีความสำคัญกับเราไม่มากนักและไม่พร้อมจะที่เติบโตไปพร้อมกับเรา พันธมิตรที่มีความสำคัญกับเราไม่มากนักในตอนนี้แต่พร้อมจะที่เติบโตไปพร้อมกับเรา พันธมิตรที่มีความสำคัญกับเรามากแต่ไม่ได้เติบโตไปพร้อมกับเรา และพันธมิตรที่มีความสำคัญกับเรามากและพร้อมจะเติบโตไปพร้อมกับเรา โดยต้องวิเคราะห์ว่าพันธมิตรของเราเป็นกลุ่มไหนมากกว่ากัน และมีความสำคัญกับเรามากน้อยขนาดไหน
6. การวิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง (Competitor) และพยายามอย่าสร้างธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มทะเลสีแดง (Red Ocean) หรือกลุ่มธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง แต่จงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เปิดตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ในน่านน้ำสีน้ำเงิน หรือหมายถึงกลุ่มธุรกิจที่ยังไม่เคยมีใครทำ ความต้องการมีอยู่มากมายและไม่ต้องแย่งกับใคร
7. แนวทางการเติบโตไปสู่ตลาดโลก (Go Global) เป็นประเด็นสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพการเติบโตที่ไม่หยุดยั้งที่ต้องวิเคราะห์ด้วยว่า โอกาสการเติบโตของสินค้าและบริการของเราอยู่ในระดับใด สามารถตอบสนองได้เพียงความต้องการของผู้คนในท้องถิ่น หรือตลาดโลก
8. การจัดการกับทีมงาน (Team) หรือการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ร่วมก่อตั้ง และทีมบริหารว่ามีการเติมเต็มกันและได้มากน้อยขนาดไหน แต่ละคนมีพรสวรรค์อย่างไรบ้าง
9. การตรวจสอบความจริง (Reality Test) หมายถึงการตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำธุรกิจและการวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

โมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพแบบ MIT โดย Aulet (2013)

ลักษณะการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพตามแนวคิดของ Aulet (2013) ซึ่งเป็นผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยการจัดการเอ็มไอที สโลน (MIT Sloan School of Management) ได้เรียบเรียงและสรุปปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเอาไว้ทั้งหมด 6 กลุ่ม 24 ประเด็นดังภาพที่ 2.24

ภาพที่ 2.24 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
ที่มา: Aulet (2013, p. 17)

จากงานวิจัยข้างต้นของ Ries (2013); Kosnik et al. (2014) และ Aulet (2013) พบว่าทั้งสามแนวคิดให้ความสำคัญกับปัจจัยบุคคลภายนอกที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำของผู้ต่อตั้งธุรกิจอยู่ 3 กลุ่มใหญ่คือ

1. ลักษณะของทีมงานหรือผู้ติดตามในองค์กร รวมถึงผู้ที่ทำงานให้กับองค์กรร่วมกัน
2. พันธมิตร หรือกลุ่มผู้ช่วยเหลือ รวมถึงผู้ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนองค์กร กลุ่มนักลงทุน กลุ่มเครือข่ายทางการค้า และกลุ่มซัพพลายเออร์ (Supplier)

3. ลูกค้า รวมถึงผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการซื้อสินค้าและบริการขององค์กร เช่น ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้เอง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่อาจจะไม่ใช่คนที่ซื้อ ผู้ที่ร่วมออกความคิดเห็นในการตัดสินใจซื้อขาย

2.3.4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามและภาวะผู้นำ

ลักษณะนิสัยการทำงานของผู้ตามในองค์กรมีแนวโน้มจะเป็นไปตามความตั้งใจของคนที่เป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยที่ผู้นำให้ความสำคัญมักจะใช้ในการวัดผู้ตามที่ดีตามแนวคิดของ Liborius (2014) คือการวัดผู้ตามใน 3 เรื่องหลักคือ 1. ความจงรักภักดี (Integrity) 2.ความสามารถในการให้อภัยและความอ่อนน้อมถ่อมตน (Forgiveness and Humility) 3. ความสนใจและความปราณี (Interest and Gratitude) ถ้าลักษณะของผู้ตามมีสิ่งต่อไปนี้มีแนวโน้มที่ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะอยากสนับสนุนให้เป็นผู้นำคนต่อไป

ในขณะที่ Robinson (2012) ได้กล่าวว่า แม้ว่าหลายคนจะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะของผู้ตามมีความสำคัญไม่แพ้กัน ที่สำคัญ ผู้นำไม่สามารถจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ถ้าผู้ตามไม่พร้อมจะเสี่ยงไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นการทำงานในฐานะผู้ตามต้องให้ความสำคัญ 5 เรื่องต่อไปนี้ (Robinson, 2012)

1. ความเข้าใจว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย อย่าคิดว่าผู้นำไม่ได้ทำอะไร เอาแต่สั่ง
2. การผูกมัดเป้าหมายร่วมกับองค์กร หรือการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกับองค์กร
3. ความสัมพันธ์และความเชื่อใจ เพราะการพูดตรง ๆ ยังดีกว่าการชมเชยแบบโกหก
4. ความสามารถเรียนรู้และรับคำติชมได้ คนที่พร้อมจะเรียนรู้เท่านั้นถึงจะพัฒนา
5. การเข้าใจขอบเขตของตน เพราะการแสดงออกทางความคิดเป็นเรื่องดี แต่ต้องรู้จักขอบเขต ไม่ข้ามเขตเกินไป

Solovy (2005) ได้กล่าวว่า “การเป็นผู้นำนับเป็นทักษะที่สำคัญ แต่ทักษะของผู้ตามสำคัญไม่แพ้กัน” ในแนวคิดของ Solovy ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้ตามไว้ 5 ประการคือ 1. ความสามารถในการควบคุมตัวเอง หมายถึงความสามารถในการทำความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ 2. การสื่อสาร ซึ่งเน้นไปที่การฟังและการสื่อสารความคิดของตนเองอย่างเหมาะสม 3. การทำงานเป็นทีมและผูกมัดเป้าหมายของคนไว้กับทีม 4. การพัฒนาตนเอง โดยต้องเรียนรู้อยู่เสมอและพร้อมจะเป็นผู้นำในบางสถานการณ์ 5. การสร้างความผูกพันกับองค์กร

แนวคิดของ Liborius (2014), Robinson (2012) และ Solovy (2005) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.18

ตารางที่ 2.18 สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ตาม

Followership	**Liborius(2014)**	**Robinson(2012)**	**Solovy(2005)**
Integrity and Commitment	x	x	x
Forgiveness	x		
Humility	x		x
Gratitude	x		
Understanding others		x	
Trust		x	
Learning		x	x
Responsibility		x	x
Communication			x
Teamwork			x

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อนำแนวคิดทั้งสามมาเทียบกัน จะพบว่าลักษณะของผู้ตามพึงประสงค์ที่แนวคิดที่สอดคล้อง 2 ใน 3 ขึ้นไป คือผู้ตามที่มีความจงรักภักดี มีความอ่อนน้อม พร้อมเรียนรู้และพัฒนา และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

2.3.4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของพันธมิตรธุรกิจและภาวะผู้นำในองค์กร

แนวคิดของ Kosnik et al. (2014, pp. 90-105) กล่าวว่า พันธมิตรหมายถึง กลุ่มคนหรือองค์กรที่คอยให้ความช่วยเหลือธุรกิจ รวมถึงองค์กรที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลในตลาด พันธมิตรที่ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดการบริหารการจัดการ พันธมิตรที่ช่วยเหลือด้านเงินลงทุน พันธมิตรที่เติบโตไปพร้อม ๆ กัน หรือพันธมิตรที่ช่วยเหลือกันแบบฉาบฉวย คนหรือองค์กรเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือองค์กรหรือธุรกิจเราทั้งสิ้น แต่พันธมิตรเหล่านี้มีความสำคัญไม่เท่ากัน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หรือพันธมิตรที่เติบโตไปพร้อมกันในระยะยาวเป็นอันดับแรก และพันธมิตรกลุ่มอื่น ๆ ค่อยตามมาเป็นลำดับ

ในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นต้องอาศัยพันธมิตรอย่างมาก ดังที่ CB Insight Research (2017) ได้แสดงข้อมูลทางสถิติถึงปัญหาที่ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพล้มเหลว ซึ่ง 1 ใน 20 อันดับแรกคือการขัดแย้งกับพันธมิตรอย่างผู้ให้เงินลงทุนทำให้ต้องล้มเลิกเงินลงทุน หยุดการช่วยเหลือด้านเครือข่าย และไม่ให้ความร่วมมือในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด ในงานวิจัยส่วนนี้จึงให้ความสำคัญกับพันธมิตรในด้านผู้ให้เงินลงทุนหรือสถาบันที่ช่วยเหลือในการสนับสนุนเงินทุนเป็นหลัก เนื่องจากพันธมิตรส่วนอื่น ๆ จะตามมาเองเมื่อนักลงทุนหรือสถาบันที่ช่วยเหลือในการสนับสนุนเงินทุนเข้ามาให้เงินลงทุน และสนับสนุนสตาร์ทอัพรายนั้นอย่างเต็มตัว

งานวิจัยของ Tuten and Urban (2001) ได้กล่าวว่าถึงความสำคัญของการมีพันธมิตรทางธุรกิจไว้เช่นกัน โดยกล่าวว่า การทำธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจเกิดใหม่จำเป็นอย่างมากที่ต้องมีพันธมิตรที่ดี เพราะการมีพันธมิตรที่เหนียวแน่นไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจสามารถชิงความได้เปรียบในการแข่งขันได้ง่ายขึ้น แต่ยังสามารถช่วยองค์กรในการพัฒนาระบบ การจัดการบริหารภายใน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน กฎหมาย เทคโนโลยี การวางระบบได้ด้วย ดังนั้น การหาพันธมิตรที่ดีจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น เติบโตได้เร็วขึ้น และยั่งยืนยิ่งขึ้น

งานวิจัยของ Lee and Kim (1999, pp. 29-61) แสดงความคิดเห็นถึงลักษณะของการสร้างพันธมิตรแบบใดที่จะทำให้เกิดการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพันธมิตรมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไรทางการเงินอย่างเดียวเท่านั้น แต่

คุณภาพของความสัมพันธ์จะดียิ่งขึ้นเมื่อทั้งสององค์กรมีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการสื่อสารกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และการที่ผู้บริหารทั้งสองฝ่ายมีการสนับสนุนกันและกัน ในขณะที่สิ่งที่ทำให้เกิดผลทางลบกับพันธมิตรคือการยึดถือวัยวุฒิของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือการพึ่งพาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

จากงานวิจัยข้างต้นเมื่อนำมาเทียบกับบริบทของสตาร์ทอัพของไทยดังที่งานวิจัยของ ทรงพล มั่นคงสุจริต (2559) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะของความช่วยเหลือโดยสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่สร้างหน่วยงานพิเศษขึ้นมา เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ทั้งโดยการเป็นผู้สนับสนุนเงินลงทุนด้วยตนเองและเป็นผู้ช่วยเหลือในการหาแหล่งเงินทุนให้กับกลุ่มสตาร์ทอัพที่เรียกว่ากลุ่ม Business Incubator พบว่าที่ผ่านมากลุ่มองค์กร Business Incubator ของไทยยังไม่สามารถให้ความช่วยเหลือกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพได้ดีนักเมื่อเทียบกับกลุ่มนักลงทุน (Business Angel) หรือกลุ่มองค์กรที่ร่วมลงทุน (Venture Capital) เนื่องจากสถาบันเหล่านี้ไม่มีเครือข่ายภายในของตัวเองที่เหนียวแน่นพอที่จะช่วยเหลือสนับสนุนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้อย่างแท้จริง เมื่อเทียบกับกลุ่ม Business Angel หรือ Venture Capital ซึ่งมักจะเป็นกลุ่มนักธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจที่มีเครือข่ายทั้งในตลาดที่ตนมีความเชี่ยวชาญ ทีมงานที่ทำงานจริงในเชิงปฏิบัติการ มีเงินทุนและพร้อมจะแบ่งปันเทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปคือ พันธมิตรมีความสำคัญต่อการเติบโตและการดำเนินการขององค์กรอย่างมาก เนื่องจากพันธมิตรไม่เพียงแต่จะช่วยองค์กรในด้านของการขยายตลาด แต่พันธมิตรที่ดียังสามารถให้คำแนะนำในการจัดการระบบ การบริหารภายใน และการพัฒนาต่อยอดในเชิงนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลได้อีกด้วย

จากงานวิจัยต่างๆจะพบว่าแนวทางปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำธุรกิจประกอบไปด้วย ทีมงาน (Team) ลูกค้า (Customer) และ นักลงทุน (Investor) ที่ถูกพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำเช่นกัน

2.3.4.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของลูกค้าและภาวะผู้นำในองค์กร

Kosnik et al. (2014, p. 20) ได้อธิบายถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจว่าคือการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เพราะธุรกิจไม่อาจอยู่ได้โดยปราศจากลูกค้า และลูกค้าคือ “เหตุผลของการมีอยู่” ขององค์กร ดังนั้นทุกธุรกิจก่อนที่จะเริ่มคิดถึงสินค้าหรือบริการอะไร สิ่งแรกที่ต้องเข้าใจให้ได้ก่อนคือ ตอนนี้ลูกค้ามีปัญหาอะไร และทำไมถึงต้องการให้ธุรกิจนี้คงอยู่ ลูกค้าเป็น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และผู้ประกอบการที่สามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริง (Insight) ของลูกค้าได้จึงจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดได้

นอกจากนี้งานวิจัยของ Aulet (2013, pp. 25-34) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของลูกค้าที่มีต่อการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจใหม่ที่ต้องการสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดด เป็นธุรกิจที่ถูกสร้างและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือโมเดลธุรกิจที่ไม่เหมือนกับที่มีอยู่ในตลาด การจะแย่งส่วนแบ่งตลาดมาให้ได้ต้องทำความเข้าใจตลาดหรือความต้องการของลูกค้า ค้นหาปริมาณความต้องการของลูกค้า (Total Addressable Market:TAM) ศึกษาช่องทางการเข้าถึงลูกค้าก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจ เพราะถ้าลูกค้าไม่ชอบสินค้าและผลิตภัณฑ์ ธุรกิจไม่สามารถไปต่อได้ กล่าวได้ว่า ลูกค้ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการทำธุรกิจ

นอกจากลูกค้าจะเป็นผู้ที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจแล้ว ลูกค้ายังสามารถเป็นผู้ให้ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและบริการกับองค์กรได้ด้วย ดังเช่นงานวิจัยของ Heimans and Timms (2014) ได้แสดงความคิดเห็นในวารสาร Harvard Business Review ถึงแนวทางการทำธุรกิจสตาร์ทอัพยุคใหม่ที่ลูกค้าไม่เพียงแต่เป็นบุคคลที่บริโภคหรือสร้างรายได้ให้กับองค์กรเท่านั้น แต่ลูกค้ายังเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจมากขึ้น ตั้งแต่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงการพัฒนาสินค้าและบริการ เข้ามาเป็นผู้ซื้อและทดลองสินค้าเป็นกลุ่มแรก (First Adopter) แต่ยังรวมถึงมาร่วมลงทุนกับธุรกิจในลักษณะของการรวมทุนจากมหาชน (Crowdfunding) มากขึ้นด้วย

สรุปคือลูกค้ามีความสำคัญต่อธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างมาก โดยเฉพาะในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ไม่เพียงต้องการสร้างให้เกิดการเจริญเติบโตในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดดอีกด้วย ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจ ติดต่อ และให้ข้อมูลกับลูกค้าอย่างถูกต้อง จึงจะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

จากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้นในหัวข้อที่ 2.1 - 2.3 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ และงานวิชาการที่ผ่านมา ทำให้สามารถแบ่งกลุ่ม และสร้างเป็นตัวแปรที่สอดคล้องกับปัญหาในการวิจัยและกำหนดเป็นกรอบแนวคิด (Conceptional Framework) ดังที่จะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อที่ 2.5

2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พนิดา ไชยแก้ว (2559) ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคนใน Generation Y ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยเน้นที่การศึกษาพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์อัพตามแนวคิด Inclusive Leadership (IL) ของ Deloitte University เป็น

หลัก แนวคิดดังกล่าวได้มีการแบ่งกลุ่มพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1. ความยึดมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) หรือการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกทุกคนในทีม 2. ความกล้า (Courage) ในการยอมรับจุดด้อยของตนเอง 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of Bias) ในการรับฟังหรือตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น 4. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) และเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้อื่น 5. การเข้าใจด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานที่ต่างกัน และ 6.การสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของทีมงาน (Collaboration) โดยเป็นการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในสองมิติ คือมิติด้านการเงินและมิติด้านความสัมพันธ์กับผู้คน ด้วยการทำวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยแจกแบบสอบถามกับผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520-2535 จำนวน 385 คน ค้นพบว่าภาวะผู้นำแบบ IL ทั้ง 6 ปัจจัยมีผลอย่างมีนัยสำคัญในความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยลักษณะนิสัยด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุดทั้งสองมิติ โดยพบว่าลักษณะนิสัยภาวะผู้นำของ IL ที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านคนของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมากที่สุดสามอันดับคือ ลักษณะนิสัยด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL การเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนแต่ละคน และการไม่มีอคติ

แนวคิดข้างต้นได้รับแนวคิดมาจากงานวิจัยของ Deloitte University โดย Bourke and Dillon (2016) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในโลกธุรกิจในอีก 10 ปีข้างหน้า โดยเชื่อว่าลักษณะการทำธุรกิจของโลกจะมีการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านหลักคือ จะมีความหลากหลายทางด้านการตลาดมากขึ้น (Diversity of Markets) มีความหลากหลายของกลุ่มผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (Diversity of Customers) มีความหลากหลายทางด้านความคิด (Diversity of Ideas) และสุดท้ายคือมีความหลากหลายด้านพรสวรรค์ของผู้คน (Diversity of Talents) โดยลักษณะนิสัยของผู้นำที่สำคัญคือ ผู้นำนั้นจะต้องสามารถสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion) ขององค์กรให้ได้ ซึ่งจากงานวิจัยพบว่า การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมดังกล่าวมักจะเกิดจากการที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นและให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำนั้นจะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นในการฟังความคิดเห็นหรือการร่วมตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ รู้จักทำความเข้าใจลักษณะนิสัยและพรสวรรค์ที่แตกต่างกันของทีมงาน และรู้จักประยุกต์ใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของพรสวรรค์ของทีมงาน โดยเชื่อว่าการทำงานร่วมกันเช่นนี้จะทำให้ทีมงานและผู้นำเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงแบบไร้แก่นสารและไร้ความต่อเนื่อง (Discontinuous Change) และมีแนวโน้มที่จะเกิดมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องเตรียมตัวในการจัดการและรับมือการเปลี่ยนแปลง

แบบนี้ให้ดี โดยสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมากขึ้นในองค์กร ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะนิสัยสำคัญต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึงผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ชอบค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
2. สติและปัญญา หมายถึงผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความตื่นรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว มีไหวพริบในการประยุกต์และบูรณาการความรู้ที่มีในการแก้ไขปัญหา
3. การคิดเชิงวิพากษ์ หรือความสามารถของผู้นำในการคิดให้ครอบคลุมสิ่งที่เกิดขึ้น สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงความเหมาะสมในบริบทต่าง ๆ ได้
4. การมีความเห็นอกเห็นใจ หรือการมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ หรือมี สัมมาทิฏฐิ หรือการวางตนเป็นกลางไม่ตัดสินคนอื่นด้วยอคติ
5. การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี หรือเป็นผู้ที่มีวาจาเป็นเลิศ สามารถโน้มน้าวและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่ากับคนในองค์กร ลูกค้า หรือพันธมิตร นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีทักษะในการฟังที่สามารถเข้าใจความต้องการเบื้องลึกของคู่สนทนาได้
6. การมีคุณธรรม หมายถึงผู้นำที่มีคุณธรรม และจริยธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่สามารถแยกแยะถูกผิด ดีชั่ว มีหลักธรรมเป็นหลักประจำใจ และเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินชีวิต เน้นการบริหารจัดการองค์กรด้วยความยุติธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต
7. การมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ และหาจุดดุลยภาพที่เหมาะสม หมายถึงเป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการลำดับสิ่งที่ต้องทำก่อนหลัง สิ่งที่สำคัญไม่สำคัญ ลำดับความเร่งด่วน และความร้ายแรงของผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาได้
8. การมีความเที่ยงธรรมและมีมนุษยธรรม หมายถึงผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม และเห็นแก่ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน รู้จักเห็นใจและสามารถจัดการให้บุคคลต่าง ๆ อยู่ร่วมกันอย่างสันติ
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสามารถสร้างคนได้ หมายถึงผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำของผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำของผู้ตาม โดยการที่ผู้นำนั้นจะสามารถสร้างคนได้ คนคนนั้นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้กำลังใจทีมงาน มีความตั้งใจและพร้อมจะช่วยเหลือผลักดันให้คนอื่นขึ้นเป็นผู้นำ
10. การมีความกล้าหาญ หมายถึงผู้นำต้องเป็นคนที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นและเด็ดขาดในการทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่คนขี้กลัว ไม่อดทนต่อความยากลำบาก หรือท้อถอยเมื่อเจออุปสรรคได้ง่าย
11. การมีพันธะสัญญา และมีความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

Yang (2016) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพในช่วงการเริ่มธุรกิจ (Early Prefunding Stage) ในประเทศสวีเดน โดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 20 ราย ถึงลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจ และบริหารคนในองค์กรให้ยืนหยัดต่อสู้กับความผันผวนทางธุรกิจ งานวิจัยของ Yang พบว่ามุมมองที่สำคัญของภาวะผู้นำประกอบด้วย 8 ประเด็นหลักคือ

1. การกำหนดขอบเขต และ สร้างหลักประกันขอบเขตของงาน (Setting and Premise) โดยที่แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าก่อนจะเริ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจะต้องกำหนดขอบเขตของผู้ประกอบการแต่ละคนในทีม รวมถึง มูลค่าเงินลงทุนที่ต้องการ ขอบเขตอำนาจในการบริหารงาน และการจูงใจคนในองค์กรด้วยการเสนอข้อเสนอเพิ่มเติมมิเช่นนั้นทีมงานจะแตกความสามัคคีเนื่องจากความไม่แน่นอน ภาวะการเงินที่ไม่สนับสนุนให้คนในองค์กรทำงานด้วยกันได้จะทำให้คนออกจากทีมตั้งแต่ต้น
2. การสร้างความไว้วางใจและจริยธรรม (Trust and Morality) เป็นพื้นฐานหลักในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในกลุ่มทีมงาน ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในหมู่คณะให้ได้ ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงานในทีม แต่ยังสามารถรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไม่ให้แตกกลุ่มออกไปก่อนได้ โดยการสร้างความโปร่งใสในการทำงาน เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน
3. วิสัยทัศน์และการให้คุณค่า (Vision and Values) คนที่เป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการค้นหา หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามเข้าใจในเชิงวิสัยทัศน์ และเห็นคุณค่าของสินค้า และบริการร่วมกันให้ได้ เพราะธุรกิจสตาร์ทอัพมีความไม่แน่นอนสูงมาก ถ้าคนในทีมมีวิสัยทัศน์หรือมีความเชื่อในเชิงคุณค่าที่ต่างกัน ทีมอาจจะแตกได้ง่าย ตรงกันข้ามถ้าคนในทีมมีความเชื่อเดียวกัน คนเหล่านั้นจะมีพลังในการทำงาน (Passion) ในการต่อสู้กับอุปสรรคและไม่ละทิ้งองค์กรไปเมื่อเจออุปสรรค
4. ความฝันและแรงบันดาลใจ (Dream and Aspriration) ซึ่งหัวข้อนี้จะมีส่วนเชื่อมโยงกับประเด็นวิสัยทัศน์และการให้คุณค่า เนื่องจากผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีความเชื่อในความฝันของตัวเองอย่างแรงกล้าที่จะทำสินค้าหรือบริการนั้น เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงอย่างมาก มีโอกาสที่ผู้ประกอบการจะเจออุปสรรคในการทำงาน ถ้าขาดแรงบันดาลใจอาจจะทำให้ผู้นำท้อถอยได้ง่าย
5. ความเป็นเจ้าของและอิสระในการทำงาน (Ownership and Freedom) ภาวะผู้นำที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งคือ ความสามารถของผู้นำในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในทีมงาน โดยการทำงานของธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ ทำ

ให้องค์กรลักษณะนี้ถูกคาดหวังจากทีมงานว่าจะได้รับอิสระในการทำงาน อิสระในการแสดงความคิดเห็น และอิสระในการสร้างสรรค์มากกว่าองค์กรทั่ว ๆ ไป

6. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ที่ผู้นำขององค์กรสตาร์ทอัพต้องเรียนรู้ และคอยฟังข่าวสารใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทัน
7. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำและการสื่อสาร (Rhetoric and Communication) ในบรรดาทักษะในการสื่อสารทั้งหมด ผู้ถูกสัมภาษณ์ล้วนให้ความเห็นตรงกันว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารคือความสามารถในการเลือกใช้คำตามสถานการณ์ รวมถึงการเลือกใช้คำในการโน้มน้าว เพื่อแสดงความรู้สึก การใช้คำเพื่อสร้างภาพและการเล่าเรื่อง เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกคล้อยตามและเชื่อฟัง
8. วุฒิภาวะและวัฒนธรรม (Mentality and Culture) หมายความรวมถึงวุฒิภาวะในสามด้านหลัก คือ ด้านการคิดที่ไม่ปิดกั้นความเป็นไปได้ ความกล้าเผชิญกับความกลัว ความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการไม่ท้อถอยต่ออุปสรรค

Peterson, Walumbwa., Byron, and Myrowitz (2009) กล่าวว่า ผู้นำที่มีทัศนคติบวกจะส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และผลการดำเนินงานของบริษัทสตาร์ทอัพพี่เพิ่งเปิดใหม่ โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ในสหรัฐอเมริกา เปรียบเทียบกับผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว 5 ปีขึ้นไป และขยายธุรกิจมูลค่า 90 ล้านบาท โดยเปรียบเทียบหาลักษณะนิสัยที่สำคัญทางด้านบุคลิกภาพตามทฤษฎีความหวัง (Hope Theory) ซึ่งประกอบไปด้วยความหวัง (Hope) การคิดเชิงบวก (Optimism) และความสามารถในการยอมรับปรับตัว (Resiliency) งานวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้งสามส่งผลต่อลักษณะการดำเนินงานและความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยข้างต้นล้วนแต่ส่งผลโดยตรงให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) กล่าวคือ ลักษณะบุคลิกผู้นำตามทฤษฎีความหวัง (Hope Theory) ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรสตาร์ทอัพอย่างมีนัยสำคัญ

Zach and Baldegger (2014) ทำการศึกษาลักษณะนิสัยของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 102 ราย เทียบกับผู้ประกอบการข้างต้นจำนวน 372 รายจากองค์กรสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จทั่วโลก งานวิจัยดังกล่าวพบว่า ลักษณะนิสัยของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทีมงานได้คือคนที่มีลักษณะนิสัยต่อไปนี้ สามารถเข้าใจความแตกต่างของผู้คนได้ มีความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ และมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ ลักษณะนิสัยเหล่านี้เชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำโดยตรง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ศักยภาพ ปัจจัยภายนอกด้านบุคคล และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.5.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้น ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการและงานวิชาการที่ผ่านมา ทำให้สามารถแบ่งกลุ่ม และสร้างเป็นตัวแปรที่สอดคล้องกับปัญหาในการวิจัยและกำหนดเป็นกรอบแนวคิด (Conceptional Framework) แสดงได้ดังภาพที่ 2.25

2.5.2 นิยามศัพท์

2.5.2.1 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

Leader (ผู้นำ) หมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการคนในองค์กร รวมถึงการบริหารงานให้เป็นไปตามต้องการขององค์กร การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความจงรักภักดีและความสามัคคีในระดับที่สามารถดำเนินกิจการไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าประสงค์ขององค์กรให้

Leadership (ภาวะผู้นำ) หมายถึงกระบวนการของแต่ละบุคคลในการทำงานตามความคาดหมายขององค์กรให้สำเร็จ โดยสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงานและการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลิกภาพลักษณะนิสัยส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ โดยเน้นสามประเด็นหลัก

1. ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
2. ศึกษาปัจจัยด้านปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพไทยให้ประสบความสำเร็จ

Startups (สตาร์ทอัพ) หมายถึงองค์กรที่มีลักษณะของ**โมเดลธุรกิจ**ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิด**การเติบโต**อย่างรวดเร็ว สามารถ**ขยายตัวได้ ทำซ้ำได้ง่าย** โดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วยอัตราส่วนที่ทวีคูณเช่นเดียวกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตรง ธุรกิจลักษณะนี้มักจะมีการขยายกิจการในช่วงเริ่มต้นด้วย**การขอทุนจากนักลงทุน** เพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้ในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตใหญ่ขึ้น มากกว่าการก่อหนี้ในลักษณะการกู้เงิน ทำให้ธุรกิจลักษณะนี้ต้องค้นหา

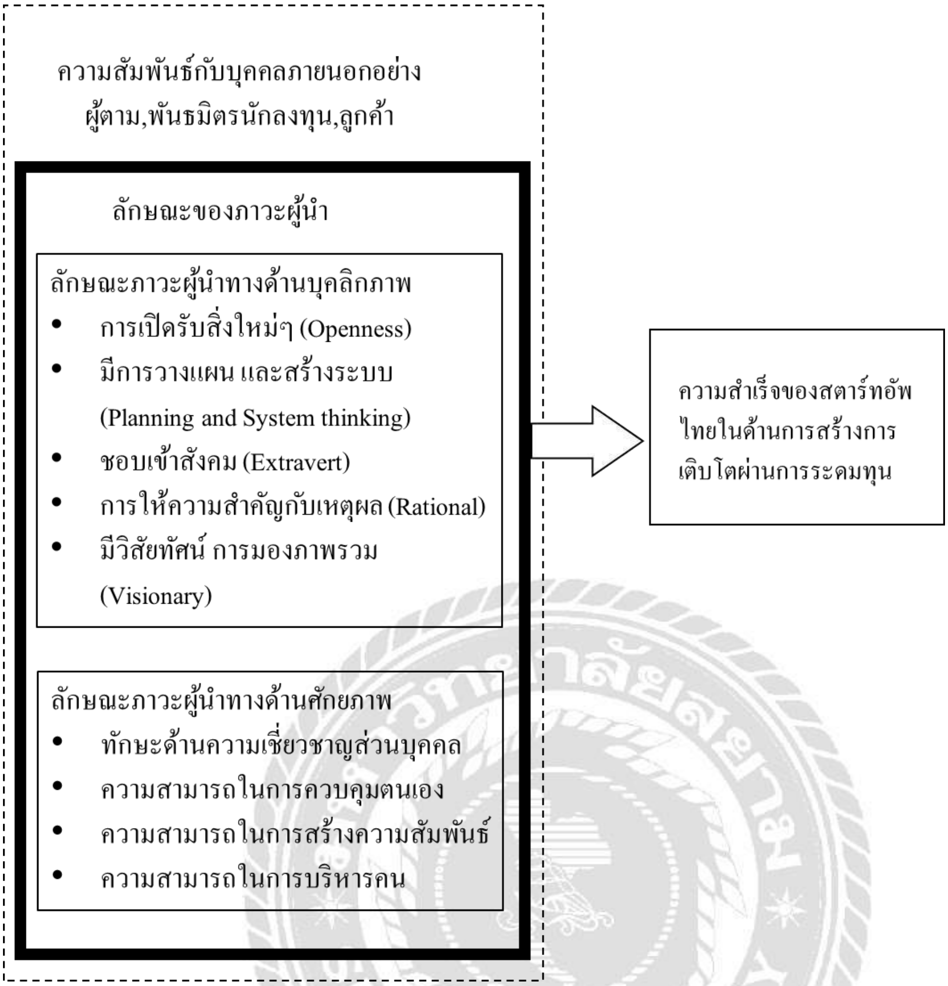
ความต้องการลูกค้าในระดับกว้าง พัฒนาสินค้าที่ตอบรับความต้องการของคนจำนวนมากทั้งในและนอกประเทศ เพื่อสามารถรองรับวิสัยทัศน์ในการเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กรในอนาคตได้

Personality (บุคลิกภาพ) หมายถึงลักษณะของกลุ่มลักษณะนิสัยประจำตัวที่ส่งผลให้คนแต่ละคนแสดงพฤติกรรมที่ต่าง ๆ กันออกมา ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะบุคลิกภาพ 5 ประการหลักคือ

1. ชอบเข้าสังคม (Extraversion)
2. เน้นเหตุผลเป็นหลัก (Rational Thinker)
3. เปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ (Openness to New Ideas)
4. มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต (Visionary)
5. มีการวางแผนที่แน่นอน (Planning)

Competency (ศักยภาพของผู้นำ) หมายถึงลักษณะของกลุ่มพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้นำในรูปแบบของการกระทำที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและให้ความรู้ ทำให้ศักยภาพจะสามารถตีความได้ในด้านของทักษะ ความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากปัจจัยภายในของผู้นำอย่างการให้คุณค่า และลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของคนคนนั้นอีกที โดนเน้นการวิเคราะห์ที่ 4 ประเด็นหลักของศักยภาพผู้นำคือ

1. ศักยภาพกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Action to Results)
2. กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-Controlling)
3. กลุ่มความสัมพันธ์กับสังคม (Social Relationship)
4. กลุ่มทักษะในการบริหารคน (Management)



ภาพที่ 2.25 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

2.5.2.2. นิยามศัพท์ปฏิบัติการตัวแปร

Extraversion (การชอบเข้าสังคม) หมายถึง คนที่ได้รับพลังงานจากการมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก คนกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะชอบพูดคุยและสร้างเครือข่าย (Connection) ในสังคมอย่างเป็นธรรมชาติ

Rational Thinking (การเน้นเหตุผลเป็นหลัก) หมายถึงคนที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หลักเหตุผล ความถูกต้อง และความยุติธรรมทางด้านความเสมอภาค เป็นคนที่ชอบวิเคราะห์ความเป็นมาก่อนทำการตัดสินใจอะไรลงไป

Openess (การเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ) หมายถึง คนที่พร้อมจะรับฟัง และเปิดรับความเห็นที่แตกต่าง ความคิดเห็นสำหรับอนาคต หรือข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจ

การมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต (Visionary) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมองไปข้างหน้า ไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีต หรือแนวคิดที่ทำมาในอดีตเท่านั้น คนกลุ่มนี้มักจะมีความสามารถในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในองค์รวม เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ในภาพกว้าง

การวางแผนที่แน่นอน (Planning) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน และทำตามแผนการอย่างมีวินัย มีความตั้งใจ และไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเมื่อตัดสินใจไปแล้ว

ศักยภาพกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Action to Results) เช่น ความตรงไปตรงมา การยึดมั่นกับองค์กร ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว

ศักยภาพกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-Controlling) เช่น การควบคุมตนเอง การตระหนักรู้ถึงความสามารถของตนเอง การปรับตัว การคิดและเปิดรับแนวคิดใหม่

ศักยภาพกลุ่มความสัมพันธ์กับสังคม (Social Relationship) เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การทำความเข้าใจความต้องการขององค์กร การควบคุมสภาพแวดล้อม

ศักยภาพกลุ่มทักษะในการบริหารคน (Management) เช่น การบริหารทีมงาน การสื่อสาร การกำหนดวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยในการวิจัยนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ผ่านการระดมทุนจาก Venture Capital โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบของการวิจัย
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
3.6 การรายงานผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นที่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลักและทำการศึกษาแบบเจาะจง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ประกอบการด้านธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยวิธีการวิเคราะห์ที่สาระหลัก (Content Analysis) โดยผสมผสานแนวทางการวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) พร้อมกับยืนยันความน่าเชื่อถือเพิ่มเติมโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งในแต่ละส่วนสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

3.1 รูปแบบของการวิจัย

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำ และสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ อันประกอบไปด้วย บทความ หนังสือ สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยต่าง ๆ

3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2545) ได้อธิบายถึงการนำข้อมูลเชิงปริมาณมาช่วยเสริมความน่าเชื่อถือของการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอธิบายว่าเมื่อการวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นการยืนยันถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) โดยจะนำค่าที่ได้เป็น

จำนวน ค่าความเข้มข้นของน้ำหนักของตัวแปรในกรอบแนวคิดเชิงสถิติที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยมาเป็นตัวกำหนดในการทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยเลือกแนวทางการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้เพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือของตัวแปรแต่ละตัวก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป

3.1.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยเลือกแนวทางการวิจัยผ่านการสัมภาษณ์รายบุคคล และการสนทนากลุ่ม โดยจะเน้นที่การศึกษาตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยเบื้องต้นที่พร้อมจะปรับตามความจริงที่ทำการค้นพบเพิ่มเติมในการวิจัย และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งวิธีการวิจัยจะมีรายละเอียดดังนี้

การสัมภาษณ์รายบุคคล (In-depth Interview)

ชาย โพธิสิตา (2549, น.263-305) ได้อธิบายถึงลักษณะการหาข้อมูลที่แท้จริงโดยการสัมภาษณ์ไว้ว่า การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ร่วมกันสร้างข้อมูลร่วมกันขึ้นมา โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้เล่าถึงเหตุการณ์ มุมมอง แนวคิด และความรู้ที่ตัวเองเข้าใจ และแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์ได้ตั้งขึ้นมา ในขณะที่ฝ่ายผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่ในการรับฟัง และตอบสนองต่อการพรรณาของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยความตั้งใจ พร้อมทั้งช่วยในการกระตุ้นเสริมแนวคิดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถเรียบเรียงความคิด และบรรยายประสบการณ์ หรือความรู้ของตนออกมา และผู้สัมภาษณ์จึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นมาตีความ และเรียบเรียงออกมาให้เกิดความหมาย

อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์นั้นไม่ได้เป็นเพียงการถามเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบเท่านั้น แต่เป็นการสื่อสารร่วมกันทั้งสองทาง (Two-way Communication) ที่เป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จึงไม่ควรถามคำถามอย่างเดียว แต่ควรสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดได้ง่ายขึ้นด้วย โดยการ

- สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งก่อน ระหว่างและหลังการสัมภาษณ์
- ตอบสนองและรับฟังอย่างตั้งใจในระหว่างที่อยู่ในการสัมภาษณ์
- เลือกใช้คำถามที่เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์
- สร้างบรรยากาศให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกปลอดภัย และมีความกระตือรือร้นที่จะตอบคำถาม
- แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ หรือชื่นชมในประสบการณ์ และความรู้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ตามความเหมาะสม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ชาย โพธิสิตา (2549,น.210-224) ได้อธิบายว่าการสนทนากลุ่มหมายถึงการขอให้กลุ่มคนมาร่วมสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันซึ่งจะต่างจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) เนื่องจากผู้วิจัยจะทำหน้าที่หลักในการเป็นคนกลาง (Moderator) มากกว่าจะเป็นคนถามคำถามเพื่อให้ผู้ตอบคำถามตอบทีละคน ลักษณะการเก็บข้อมูลเช่นนี้จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดพลวัตรในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยการสนทนากลุ่มถูกเลือกนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เนื่องจาก

- การเก็บข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่ช่วยทำให้สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้หลายคนในเวลาอันสั้น
- ความยืดหยุ่นในเชิงโครงสร้างในการพูดคุย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ขณะนั้น
- ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่มีมิติที่ซับซ้อนมากขึ้น เพราะมีการถกเถียง และต่อยอดแนวคิดซึ่งกันและกันระหว่างการสนทนา
- การเก็บข้อมูลในลักษณะนี้สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วม และเสริมสร้างบรรยากาศในการให้ข้อมูลได้ดี
- การเก็บข้อมูลลักษณะนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลไม่เกิดความประหม่าเนื่องจากอยู่ในกลุ่มคนที่มีลักษณะเหมือนกัน มีความสำเร็จที่คล้ายกัน หรือมีคุณสมบัติบางอย่างที่เหมือนกัน

การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

สุภางค์ จันทวานิช (2553) กล่าวว่าการวิจัยเชิงคุณภาพมักจะเกิดอคติส่วนตัวระหว่างการเก็บข้อมูลได้ง่าย ทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลต้องมีการยืนยันความน่าเชื่อถือจากหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นในการวิจัย นักวิจัยจึงควรทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาซ้ำ ๆ จากหลากหลายแหล่ง และหลากหลายวิธี โดยการตรวจสอบลักษณะนี้เรียกว่าการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้วิธีต่อไปนี้

1. วิธีตรวจสอบโดยใช้วิธีการวิจัยที่ต่างกัน (Methodological Triangulation)
2. วิธีตรวจสอบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data Triangulation)
3. วิธีตรวจสอบโดยใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ต่างกัน (Investigator Triangulation)

หากข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่ต่างกัน วิธีการเก็บที่ต่างกัน หรือ ผู้เก็บที่ต่างคนกัน แต่ข้อมูลที่ได้มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่าข้อมูลดังกล่าวมีความแม่นยำและน่าเชื่อถือ ในทางตรงกันข้ามถ้าข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกัน แสดงว่าข้อมูลนั้นมีความคลาดเคลื่อน หรือไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร โดยที่การวิจัยในครั้งนี้จะใช้การตรวจสอบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน(Data Triangulation)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยใช้การแบ่งเกณฑ์ของความสำเร็จผ่านความสามารถในการระดมทุนจาก Venture Capital ในประเทศไทย โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ Davila, Foster, and Gupta (2003) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการเติบโตของบริษัทสตาร์ทอัพที่มี และไม่มี Venture Capital คอยสนับสนุน พบว่าการที่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จและเติบโตได้หรือไม่นั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเงินลงทุนกับ Venture Capital กล่าวคือ การเติบโตของสตาร์ทอัพขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการระดมเงินลงทุนจาก Venture Capital

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเน้นวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านความสามารถในการระดมทุนผ่าน Venture Capital เป็นหลัก

จากงานวิจัยข้อมูลสถิติสตาร์ทอัพในประเทศโดย TECHSAUCE (2017) ใน Thailand Tech Startup Report 2017 พบว่าจำนวนสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ได้รับทุนในการพัฒนาโครงการเรียบร้อยแล้วทั้งหมดตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2016 มีจำนวน 351 ราย ผู้ประกอบการทั้งหมดได้เงินสมทบเพื่อพัฒนาธุรกิจโดยกลุ่มคนและองค์กรต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ได้แสดงข้อมูลรายละเอียดของผู้ที่ได้รับเงินลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้ง 351 องค์กรว่าได้มาจากนักลงทุนกลุ่มใดบ้าง

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนในประเทศไทยในช่วงปี ค.ศ. 2012-2016

	ปี 2012 - 1014	ปี 2015	ปี 2016
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินทั้งหมด	3+	60+	75+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก VC ทั้งหมด	1	56+	79+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Business Angle	2	30+	44+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Accelerators	1	5	7

ที่มา: TECHSAUCE (2017)

กล่าวโดยสรุปจาก TECHSAUCE (2017) ใน Thailand Tech Startup Report 2017 จะสามารถสรุปได้ว่าตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 2012-2017 มีสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Venture Capital จำนวน 135

รายโดยประมาณ โดยที่ข้อมูล Thailand Tech Startup Report 2017 พบว่าจำนวนระดับของการระดมทุนของ Startups ทั้ง 136 รายข้างต้นมีข้อมูลที่แสดงอยู่ในตลาดเพียง 116 รายเท่านั้น

จากข้อมูลของสตาร์ทอัพที่ได้ทุนจาก Venture Capital จำนวน 116 รายข้างต้นมีการแบ่งระดับของเงินลงทุนในแต่ละระดับของเงินลงทุนตั้งแต่ปี ค.ศ. 2012-2017 ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนผ่าน Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2016

ระดับของเงินลงทุน	จำนวนเงินลงทุน (US $)	จำนวนสตาร์ทอัพ (ราย)
ขั้นเริ่มต้น (Seed Stage)	100,000 +	65
ขั้น Series A	1,000,000 +	27
ขั้น Series B	2,000,000 +	10
ขั้น Series C	7,000,000 +	2
Exit Stage	Undisclosed	12
	รวม	**116**

ที่มา: TECHSAUCE (2017)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

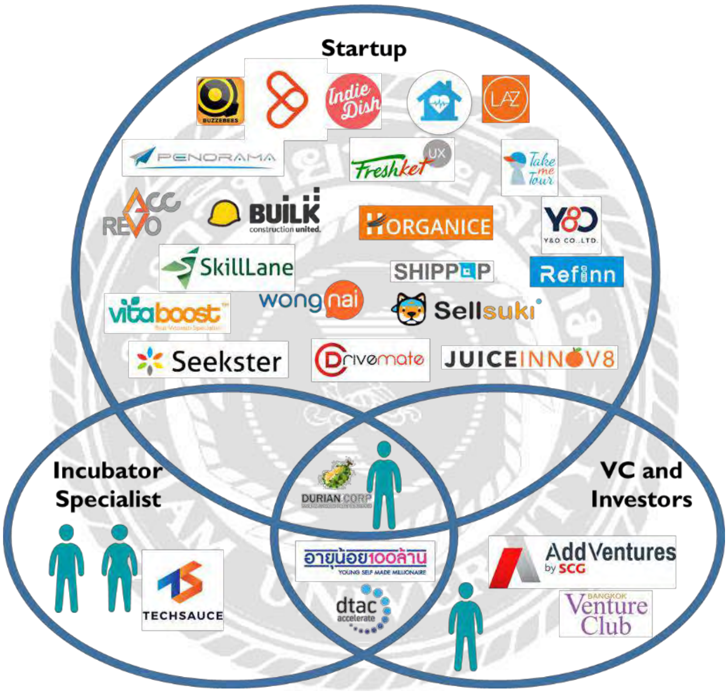
1. การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนแล้วในประเทศไทยและบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวน 32 รายโดยการใช้การสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยจะทำการเก็บข้อมูลในด้านจำนวน การหาค่ากลาง และการให้นำน้ำหนักในแต่ละมโนทัศน์ของผู้ประกอบการ และการหาค่าสหสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อนำมาเทียบกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับมา

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

Morse (1994) ได้กล่าวว่าในการทำการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะการสร้างทฤษฎีใหม่ควรจะมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30-50 คน สอดคล้องกับ Creswell (1998) กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างควรจะมีอย่างน้อย 25 คน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพมิได้มีเงื่อนไขกำหนดตายตัวว่าควรจะต้องมีกลุ่มตัวอย่างเท่าไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละกรณี (Patton, 1990) ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้จะเลือกทำการศึกษาที่ 32 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในส่วนนี้ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลเพื่อยืนยันด้านปัจจัยที่ส่งผลให้สตาร์ทอัพในประเทศไทยประสบความสำเร็จ และกระบวนการแนวทางในการสร้างความสำเร็จผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยเน้นที่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) ที่ได้รับทุนจาก Venture Capital ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2017 รวมทั้งสิ้น 32 คน โดยประกอบด้วยเจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่าน Venture Capital มาแล้วจำนวน 22 คน กลุ่มนักลงทุนที่คัดเลือกสตาร์ทอัพในการลงทุน (VC and Investors) จำนวน 7 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ (Incubators Specialist) อีกจำนวน 7 คน โดยมีบุคคลบางกลุ่มที่มีบทบาทในการสัมภาษณ์ในครั้งมากกว่า 1 บทบาทดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

ผู้ที่ให้การสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1. สตาร์ทอัพจำนวน 22 รายประกอบดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 รายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

	รายชื่อ	สตาร์ทอัพ	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์
1	ณัฐธิดา สงวนสิน	Buzzebees	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
2	พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์	Freshket	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
3	พัฒนะ ลี	Pennorama	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
4	ณัฐพร สันธนะวิทย์	Power Prawns	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
5	พงศ์พนัสถ์ สุทธิพงศ์	YandO	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO)
6	ภัทร เถื่อนศิริ	Sellsuki	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการเงิน (CFO)
7	กฤติน ทิพย์แสง	Sharmble	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
8	พรนิรันด์ เลิศธีรพงศ์	Drivemate	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO)
9	สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์	Shippop	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
10	พงศธร ธนบดีภัทร	Refinn	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
11	รัตนวดี นิ่มนวล	Lazada	ผู้บริหารด้านการตลาด
12	ชนม์ชญงค์ ไตรรัตน์เกยูร	Juice Innov8	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
13	เอกลักษณ์ วีริยะโกวิทยา	Wongnai	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO)
14	ฐิติพงศ์ พิสิฐวุฒินันท์	Skilllane	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
15	สุวิชชา เนติวิวัฒน์	Vitaboost	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
16	พณชิต กิตติปัญญางาม	Accrevo	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
17	ธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์	Builk	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO)
18	คณพล ภูมิรัตนประพิณ	Health@Home	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
19	นพพล อนุกูลวิทยา	Take me Tour	ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO)
20	Sahib Anandsongvit	Seekster	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
21	ดาริน สุทธพงษ์	Indie Dish	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
22	ธนวิชญ์ ต้นกันยา	Horganice	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)

ที่มา: ผู้วิจัย

2. นักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษากลุ่มสตาร์ทอัพ 7 รายดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 รายชื่อนักวิชาการและผู้ให้คำปรึกษากลุ่มสตาร์ทอัพ

	รายชื่อ	สถาบัน	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์
1	อรนุช เลิศสุวรรณกิจ	Techsauce	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
2	อรรฆรัตน์ นิติพน	Mushroom Group	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
3	โอฬาร วีระนนท์	Durian Corp	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
4	ณัฐพร สันธนะวิทย์	Rabbit	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
5	พงศ์ภรณ์ อนุสกุลโรจน์	East Bangkok University	อาจารย์ และผู้บริหารหน่วยงาน Business Accelerator
6	มัลลิกา สังข์สนิท	Suranaree University: Student Entrepreneurship Development Academy	อาจารย์ และผู้อำนวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy
7	นางสาวภาชรี ฑูรกฤษณา	Dtac Accelerate	ผู้บริหาร

ที่มา: ผู้วิจัย

3. กลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ 7 รายดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 รายชื่อกลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ

	รายชื่อ	สถาบัน	ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์
1	สุรวัฒน์ พรหมโยธิน	Bangkok Venture Club	กรรมการบริหาร
2	อรรฆรัตน์ นิติพน	Mushroom Group	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
3	ณัฐพร สันธนะวิทย์	Enter Cooperation	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
4	ภาชรี ฑูรกฤษณา	Dtac Accelerate	ผู้บริหาร
5	ดุสิต ชันรัตน์	SCG Ventures	ผู้บริหารการจัดการการลงทุน
6	สิทธิชัย ศิริทัตธำรง	Tepnakorn Investing	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)
7	โอฬาร วีระนนท์	Durian Corp	ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO)

ที่มา: ผู้วิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย (Research Instrument) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และ เครื่องมืออำนวยความสะดวก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจะใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า(Triangulation) โดยการใช้วิธีการเปลี่ยนกลุ่มผู้ศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยชุดคำถามในการสัมภาษณ์ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อสร้างบรรยากาศ และ ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล โดยจะเน้นที่การถามคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาลักษณะบุคลิกภาพ ศักยภาพ และปัจจัยภายนอกของด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป

3.3.1.2 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อยืนยันข้อมูลหลังจากได้รับข้อมูลเชิงคุณภาพมากแล้ว โดยจะส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของการใช้ภาษาโดยการตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ และนำแบบสอบถามไปตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. ผศ.ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ	รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม
2. ดร. วนิดา เลิศพิพัฒนานนท์	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยสยาม
3. ผศ.ดร. รัฐวุฒิ รู้แทนคุณ	รองคณบดีวิศวกรรมศาสตร์/หัวหน้าภาควิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยสยาม
4. นายธนชีพ พีระธรณิศร์	นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ กรมอนามัย
5. นาวาตรีหญิงสินีนาฏ ลิ้มนิยมธรรม	หัวหน้าสำนักงานจริยธรรมการวิจัย กรมแพทย์ ทหารเรือ

โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านทำการตรวจสอบประเมินโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item Objective Congruence Index) เป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่โดยให้คะแนนตามเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ (มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม) และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2550, น. 165)

สูตรที่ใช้ $IOC = \Sigma R/n$

โดย IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ

R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมากรอกลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

แบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะถูกนำในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกไว้ต่อไป โดยผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามกับจุดประสงค์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อโดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 - 1.00

แบบสอบถามจะประกอบด้วย 4 ส่วน และมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เก็บข้อมูลส่วนบุคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Question) แต่ละคำถามมีหลายตัวเลือก แต่เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว รวม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ระดับของการระดมทุนในช่วงเวลาที่ผ่านมา

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่ในด้านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิด โดยคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุดในแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมากว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

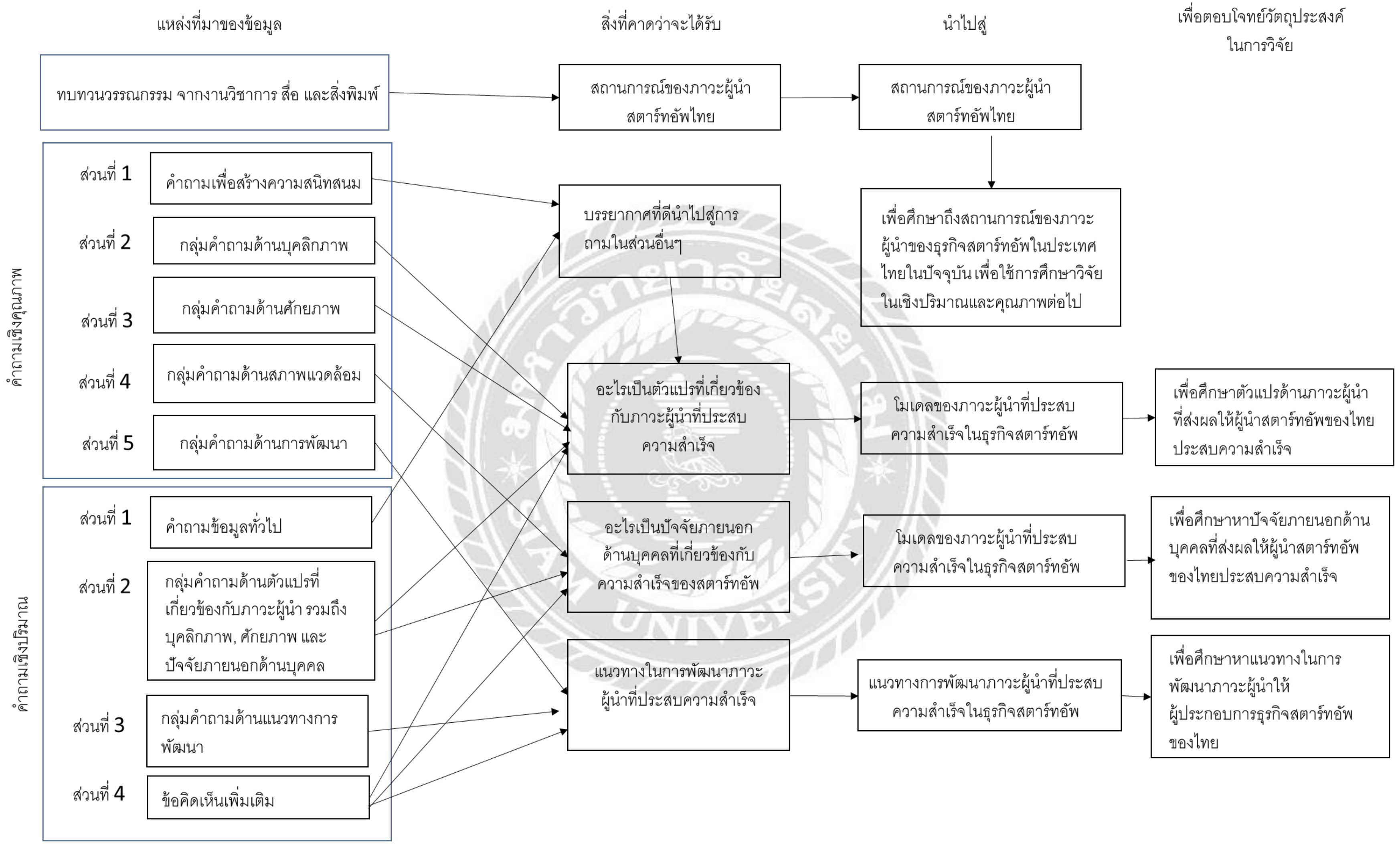
ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่ในด้านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผ่านมาของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เหมือนกับส่วนที่ 2

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป

เมื่อนำผลการเก็บข้อมูลจากข้อมูลเชิงคุณภาพ และเชิงคุณภาพ มารวมกับข้อมูลที่จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดจะทำให้การวิจัยครั้งนี้สามารถตอบคำถามโจทย์การวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยดังภาพที่ 3.2

3.3.1.3 สนทนากลุ่ม (Focus Group)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างทุกคนกรอกแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะทำการนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลและแสดงข้อมูลสรุปที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาทั้งหมด และทำการนัดเพื่อทำการขออภิปรายในรูปแบบการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างนี้อีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันความแม่นยำและร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงผลที่ออกมา โดยผู้วิจัยจะทำหน้าที่หลักในการเป็นคนกลาง (Moderator) เพื่อส่งเสริมให้เกิดพลวัตรในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่มีมิติที่ซับซ้อนมากขึ้น เพราะมีการถกเถียง และต่อยอดแนวคิดซึ่งกันและกันระหว่างการสนทนา



ภาพที่ 3.2 แสดงข้อมูลการเชื่อมโยงของแหล่งข้อมูลที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาในส่วนของแบบสอบถาม (Content Validity) ตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของการใช้ภาษาในการถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบตามหลัก IOC จำนวน 5 ท่าน

3.4.2 การรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการขอสัมภาษณ์ และแจกแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสยามถึงผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ต้องเข้าสัมภาษณ์
2. เข้าทำการสัมภาษณ์ พร้อมให้ทำแบบประเมินเชิงปริมาณในวันเดียวกัน
3. นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา มาทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
4. ทำการสรุปถึงความแม่นยำอีกครั้งผ่านการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ

3.5.1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการศึกษาครั้งนี้จะทำผ่านการใช้แบบสอบถาม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลตามโจทย์วิจัย การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงเป็นการเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมและการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้รับ โดยผู้วิจัยได้วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ใช้สถิติใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการคำนวนค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Best (1981, p. 182) ซึ่งได้มีการกำหนดค่าเฉลี่ยในการยอมรับปัจจัยดังกล่าวตามรูปแบบ Likert Scale ในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.00	-	1.80	ไม่ยอมรับ
1.81	-	2.60	ไม่ค่อยยอมรับ
2.61	-	3.40	ยอมรับได้ในระดับปานกลาง
3.41	-	4.20	ค่อนข้างยอมรับได้
4.21	-	5.00	ยอมรับได้มากที่สุด

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยยึดการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเสริมเพื่อช่วยในการคัดกรองตัวแปรที่น่าสนใจและเหมาะที่จะนำไปศึกษาในขั้นต่อไป ดังนั้นเพื่อให้ตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัยในครั้งนี้ครบถ้วนที่สุด ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้ตัวแปรต่าง ๆ ยังอยู่ครบ และไม่ถูกคัดกรองออกไปตั้งแต่ช่วงแรกเสียก่อน จึงเลือกกำหนดค่าเฉลี่ยที่ยอมรับเพื่อใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพในขั้นต่อไปที่ค่าเฉลี่ยเกิน 2.61

กล่าวคือผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบให้น้ำหนักอยู่ในระดับยอมรับได้ปานกลางขึ้นไปมาประกอบในการกำหนดหัวข้อสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

3.5.2. การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยนี้จะเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพไปที่การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการวิเคราะห์หลักดังที่ เก็บญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์ (2552,น.39) ได้แสดงถึงรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปแบบของขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอนคือ

1. การอ่านและจับประเด็น เป็นการนำข้อมูลดิบที่ได้ มาอ่านอย่างละเอียดเพื่อจับประเด็นสำคัญ
2. การนำประเด็นที่จับได้มาเปลี่ยนเป็นรหัส หรือนำมาเขียนโค้ดสรุปเนื้อหาในแต่ละประเด็น
3. การจัดกลุ่มข้อมูลของประเด็นต่าง ๆ
4. นำกลุ่มของข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงแนวคิด เพื่อหาความสัมพันธ์ และความเกี่ยวโยงของแต่ละประเด็น
5. การขยายความเชื่อมโยงดังกล่าวให้ครบประเด็นต่าง ๆ ในรูปแบบของความเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกัน
6. การตีความเพื่อหาความหมายของความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้น
7. การหาข้อสรุปของผลการวิเคราะห์โดยการตีความหมาย

โดยในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้จะทำการวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการทั้ง 7 กระบวนการข้างต้น 1.เริ่มต้นจากการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ 2.+3.นำข้อมูลที่ได้มาเปลี่ยนเป็นรหัสสีโดยได้กำหนดกลุ่มของสีเป็นสามกลุ่มคือ สีเขียว หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก สีเหลือง หมายถึง เห็นด้วยเพียงบางส่วน และสีแดง หมายถึง ไม่เห็นด้วย และ 4.นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยง 5.+6.นำข้อมูลที่ได้มาขยายความและตีความ เพื่อ 7. หาข้อสรุปผลการวิเคราะห์จากการวิจัย

การวิจัยครังนี้ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สองส่วนคือ

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการอภิปรายกลุ่มโดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แนวคิด (Content Analysis) เพื่อนำคำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผล โดยที่ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผ่านการนำตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้น้ำหนักปานกลางขึ้นไปมาร่วมวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับกรอบวิจัยที่กำหนดในการวิจัยครั้งนี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้น้ำหนักว่ามีความเกี่ยวข้องระดับมากถึงมากที่สุดในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง
2. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์แนวคิด (Content Analysis) เพื่อนำคำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผล โดยที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ผ่านการอภิปรายร่วมกันกับบุคคลต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้คำปรึกษา และนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพถึงความเหมาะสม และความเชื่อมโยง ความเกี่ยวข้องของประเด็นต่าง ๆ

แนวทางการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษานี้จะใช้การตรวจสอบข้อมูลผ่านการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังที่ สุภางค์ จันทวานิช (2554) และ เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์(2552) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าไว้ว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้ 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล สามารถทำได้โดยการพิจารณาแหล่งเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การตรวจสอบดูว่าถ้าข้อมูลที่เก็บมาได้เก็บมาจากช่วงเวลาที่ต่างกันจะได้ผลการวิจัยที่เหมือนกันหรือไม่ ข้อมูลต่างสถานที่กันจะได้ผลที่เหมือนกันหรือไม่ และถ้าผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนกลุ่มไปข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือผู้สัมภาษณ์และ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเดียวกันและนำมาวิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้มากจากต่างแหล่งกันให้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือไม่

ดังที่ สุภางค์ จันทวานิช (2554) และ เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552) ได้กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยจึงเลือกการตรวจสอบข้อมูลที่น่าเชื่อถือผ่านการตรวจสอบแบบสามเส้าโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน 3 แหล่งได้แก่ 1.กลุ่มผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนอย่างน้อยในระดับ Seed มาแล้วจำนวน 22 คน, 2.กลุ่มนักลงทุน กับกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 7 คน และ 3.กลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 คนจากประเทศไทยทั้งหมด รวมทั้งหมด 32 คน โดยที่บุคคลบางกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นในหลายแง่มุมดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 3.3.2. ถ้ามีข้อมูลหรือตัวแปรใดในการวิจัยครั้งนี้ที่ไม่ผ่านการเกณฑ์การตรวจสอบแบบสามเส้า ตัวแปรดังกล่าวจะถูกตัดออกจากการวิจัย

3.6 การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย แบ่งเนื้อหาเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอปัญหาการวิจัย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับโดยสังเขป

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม กล่าวถึงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย นำเสนอระเบียบวิธีวิจัย รูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย นำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ สรุปงานวิจัยทั้งหมด อภิปรายผลการวิจัย พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อยอดในอนาคต

บทที่ 4
ผลการวิจัย

บทนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบของโจทย์ในการวิจัยทั้งสิ้นสามประเด็น ได้แก่ “อะไรคือภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพที่จะประสบความสำเร็จในประเทศไทย” “อะไรเป็นปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” และ “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยเป็นอย่างไร” โดยเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสนับสนุน ขั้นตอนในการวิเคราะห์แบ่งเป็นสามขั้นตอน คือ การทำแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม โดยจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความรู้ความเข้าใจจากการศึกษาเอกสารวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะนำมาตีความเพื่อให้เข้าใจที่ได้ความเป็นมาเรื่องราวต่าง ๆ แล้วจึงทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และนำมาสร้างกรอบแนวคิด โดยที่กรอบแนวคิดจากการวิเคราะห์ในส่วนนี้อาจจะแตกต่างไปจากกรอบแนวคิดที่เคยได้ตั้งไว้เบื้องต้น กรอบแนวคิดในส่วนนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 กระบวนการหาผลการวิจัยภาคสนาม

4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ

4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

4.4 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการทำสนทนากลุ่ม

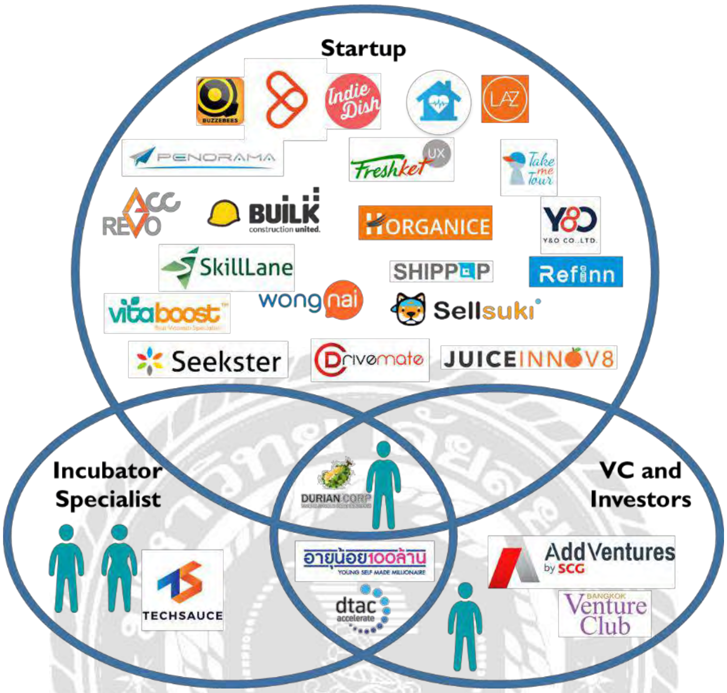
4.5 ประมวลผลการวิจัยทั้งหมด

4.6 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยใหม่

4.1 กระบวนการหาผลการวิจัยภาคสนาม

ผลจากการวิจัยภาคสนามได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวทาง 3 แนวทาง ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทำแบบสอบถาม การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 32 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม โดยเน้นการศึกษาตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยเบื้องต้นพร้อมปรับให้สอดคล้องกับสภาพตามจริงหากมีการค้นพบตัวแปรเพิ่มเติมในระหว่างการวิจัย การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ด้วยวิธีการตรวจสอบ โดยใช้แหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data Triangulation) จากกลุ่มสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จแล้ว (Startup) จำนวน 22 ราย จาก

กลุ่มนักลงทุนและกรรมการผู้ตัดสินในการคัดเลือกนักธุรกิจสตาร์ทอัพ (VC and Investors) จำนวน 7 ราย และจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้กลุ่มสตาร์ทอัพ (Incubator Specialist) จำนวน 7 ราย ทั้งนี้จะมีผู้ประกอบการบางรายที่มีส่วนร่วมในบทบาทที่ซ้ำกัน รวมทั้งสิ้น 32 ราย ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำโดยการนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และใช้เครื่องอัดเสียงเป็นเครื่องมือช่วยในการบันทึก และทำการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ การเตรียมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับการเก็บข้อมูลไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถเห็นว่าข้อมูลที่เก็บมาตรงกับแนวทางการวิจัยที่กำหนดว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีการเก็บข้อมูลตัวอย่างจำนวน 32 ตัวอย่างดังที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้แล้วหรือไม่ โดยในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ในทุกส่วนจะใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) และเมื่อเก็บข้อมูลได้เพียงพอแล้วจะดำเนินการในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

4.1.1 การเตรียมข้อมูล และวิเคราะห์การวิจัยผ่านข้อมูลเชิงปริมาณ: แบบสอบถาม

จากกระบวนการวิจัยในบทที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติได้แสดงความคิดเห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้เหมาะสมที่จะทำในรูปแบบเชิงคุณภาพ เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนไม่มาก และกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มมีจำนวนน้อยเกินไป ข้อมูลในเชิงปริมาณนี้จึงควรใช้เพียงสถิติอย่างง่ายเป็นหลักวิเคราะห์เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของงานวิจัยชิ้นนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวบรวมจากการสุ่มตัวอย่างด้วยสถิติอย่างง่ายได้แก่การหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน โดยใช้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 32 ชุด แบ่งการวิเคราะห์เป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
2. ผลการศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
3. ผลการศึกษาปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
4. ผลการศึกษาด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
5. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของการใช้ภาษาโดยการตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ และนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบจำนวน 5 ท่าน โดยที่ค่า IOC มีค่ามากกว่า 0.5 ในทุกข้อคำถาม จึงสรุปได้ว่าประเด็นคำถามสามารถวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

ส่วนที่	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	ค่า IOC
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.2 การเตรียมข้อมูล และวิเคราะห์การวิจัยผ่านการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม

ข้อมูลเชิงคุณภาพ: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม

การเตรียมข้อมูลข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเตรียมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปดังนี้

1. นำเสียงและคลิปวิดีโอที่ได้ทำการบันทึกไว้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในรูปแบบไฟล์เสียง .mp3 เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา และนำมาใช้งาน
2. ทำการถอดเสียงที่ได้ทำการบันทึกไว้ ให้อยู่ในรูปแบบอักษรและบันทึกในไฟล์เนื้อหาในรูปแบบ .doc และจัดเป็นหมวดหมู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์
3. นำข้อมูลที่ได้มาทำการเรียบเรียงด้วยการตรวจสอบข้อมูล โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนของข้อมูล (Completeness) ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันของข้อมูล (Consistency)
4. ทำการลดทอนปริมาณของข้อมูล (Data Reducing) เพื่อตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับโจทย์การวิจัยครั้งนี้ออกไปและช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และครบถ้วนมากขึ้น เมื่อทำเสร็จแล้วจึงทำการบันทึกในรูปแบบ .doc อีกครั้ง
5. เตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ใจความ (Textual Analysis) โดยการจัดกลุ่มตามใจความที่ปรากฏในข้อมูลโดยการตีความ และนำมาจัดเรียงลำดับข้อมูลในไฟล์ .xls เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะทำดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ใจความเนื้อหา เป็นการวิเคราะห์ระดับต้นเพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์มีความหมายอย่างไร และข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอต่อการตอบโจทย์การวิจัยที่ได้ตั้งขึ้นหรือไม่ โดยทำการจัดกลุ่มตามใจความที่ได้มีการกล่าวถึงในข้อมูล และทำการตีความแยกแยะประเด็นที่ได้เป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเนื้อหาบางส่วนที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงจะเป็นเนื้อหาที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วในกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นโดยมีบางตัวแปรที่อยู่นอกเนื้อหาในกรอบแนวคิด สำหรับกลุ่มเนื้อหาที่ยังไม่ได้กล่าวถึงไว้ในกรอบแนวคิดก่อนหน้านี้ เนื้อหาดังกล่าวอาจเป็นตัวแปรใหม่ในกรอบแนวคิด ถ้าผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และพบว่าใจความของตัวแปรดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอ
2. การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ดำเนินการด้วยวิธีต่อไปนี้

2.1. การลงรหัส (Coding) หมายถึง การเลือกคำ หรือกลุ่มคำย่อย ๆ ที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมเพื่อสื่อถึงความหมายในระดับที่เป็นตัวแปรสำคัญ เพื่อตอบปัญหาโจทย์การวิจัย มีการดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้ทำการจัดเรียงประเด็นไว้แล้วมาจัดกลุ่มโดยนำประเด็นที่มีความใกล้เคียงกันมาลงรหัส

2.2 การให้น้ำหนัก (Weight) หมายถึง การนับจำนวนรหัสในแต่ละกลุ่มตัวแปรว่ามีจำนวนเท่าไร เพื่อเป็นการแสดงถึงความมีน้ำหนักของความสำคัญของตัวแปรนั้น ๆ

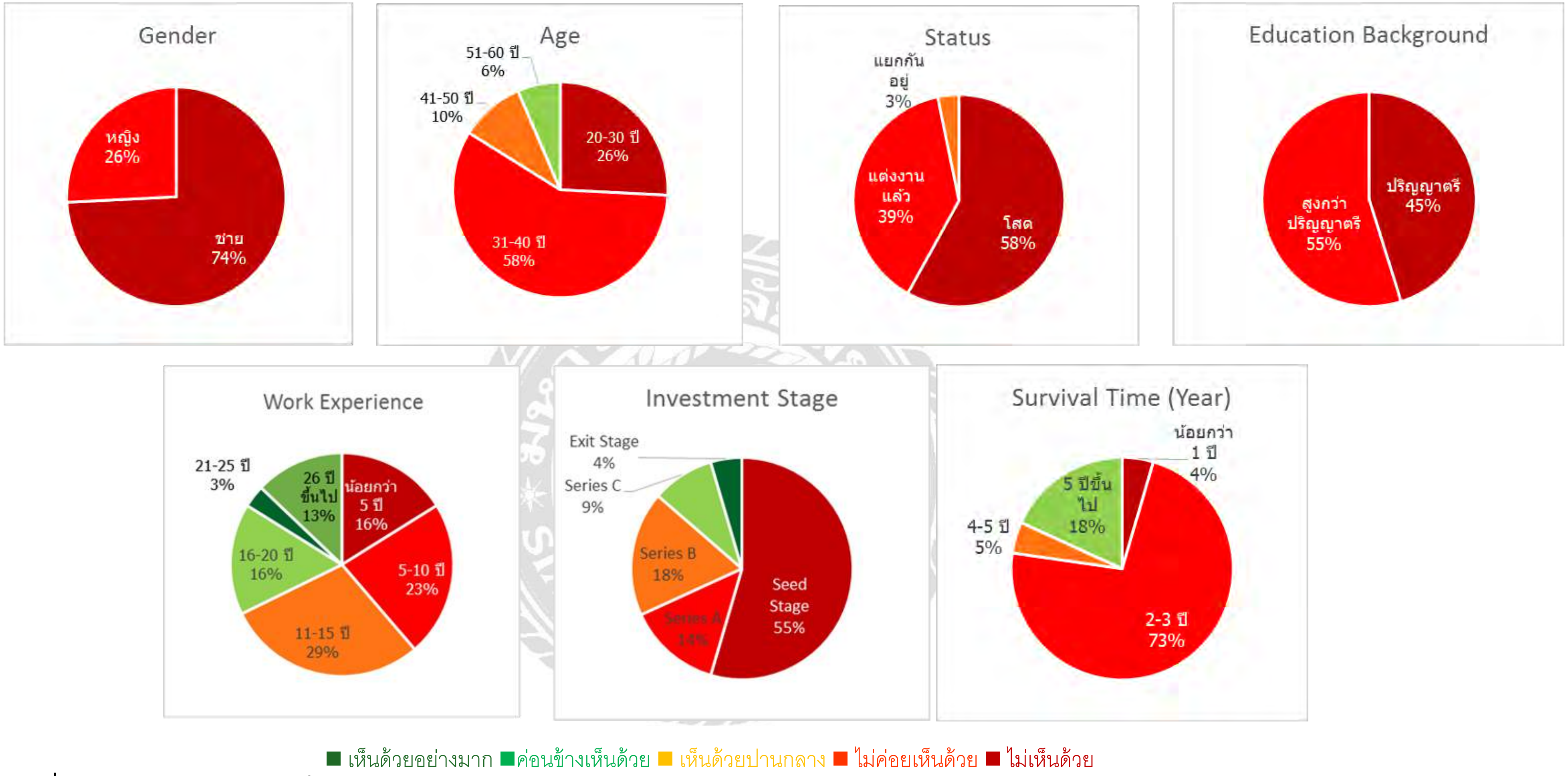
2.3 การแสดงข้อมูล (Data Display) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว มานำเสนอในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

3. การสร้างข้อสรุป (Conclusion) คือการสังเคราะห์ และตีความข้อมูล โดยการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดที่ได้ดำเนินการเก็บมาตั้งแต่ต้น เพื่อหาบทสรุป และสร้างความเข้าใจองค์รวมของเนื้อหาตามโจทย์การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย” ตามที่ได้กำหนดมาตั้งแต่ต้น

4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และนักลงทุนในกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ จำนวน 32 ราย ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั่วไปทั้งหมด 7 ประเด็น ตามรายละเอียดดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 32 คนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 74 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58 ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่เรียนจบระดับสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 55 ด้านสถานะครอบครัว ส่วนใหญ่มีสถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 58 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29

ด้านความสามารถในการเรียกเงินลงทุนในระดับต่าง ๆ ส่วนมากอยู่ในระดับ Seed Stage คิดเป็นร้อยละ 55 โดยที่ส่วนของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ทำแบบสอบถามส่วนมากอยู่รอดในธุรกิจดังกล่าวมาได้แล้ว 2-3 ปีคิดเป็นร้อยละ 73

4.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นบุคลิกภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยอ้างอิงประเด็นสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 พบว่าประเด็นด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วยประเด็น 5 ประเด็น ได้แก่ บุคลิกภาพด้านในการเข้าสังคม บุคลิกภาพด้านวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพด้านการวางแผน บุคลิกภาพด้านการให้เหตุผล และบุคลิกภาพด้านการเปิดกว้างทางความคิด จากการวิจัยโดยทำแบบสอบถามสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังที่แสดงในภาพที่ 4.3 โดยผู้ทำแบบสอบถามได้ให้คะแนนจาก 1 - 5 โดยมีการแสดงจำนวนคะแนนที่ได้เป็น 5 สีหลัก ดังนี้

■ = คะแนน 5 ซึ่งหมายถึง เห็นด้วยอย่างมากว่าประเด็นบุคลิกภาพดังกล่าวสอดคล้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

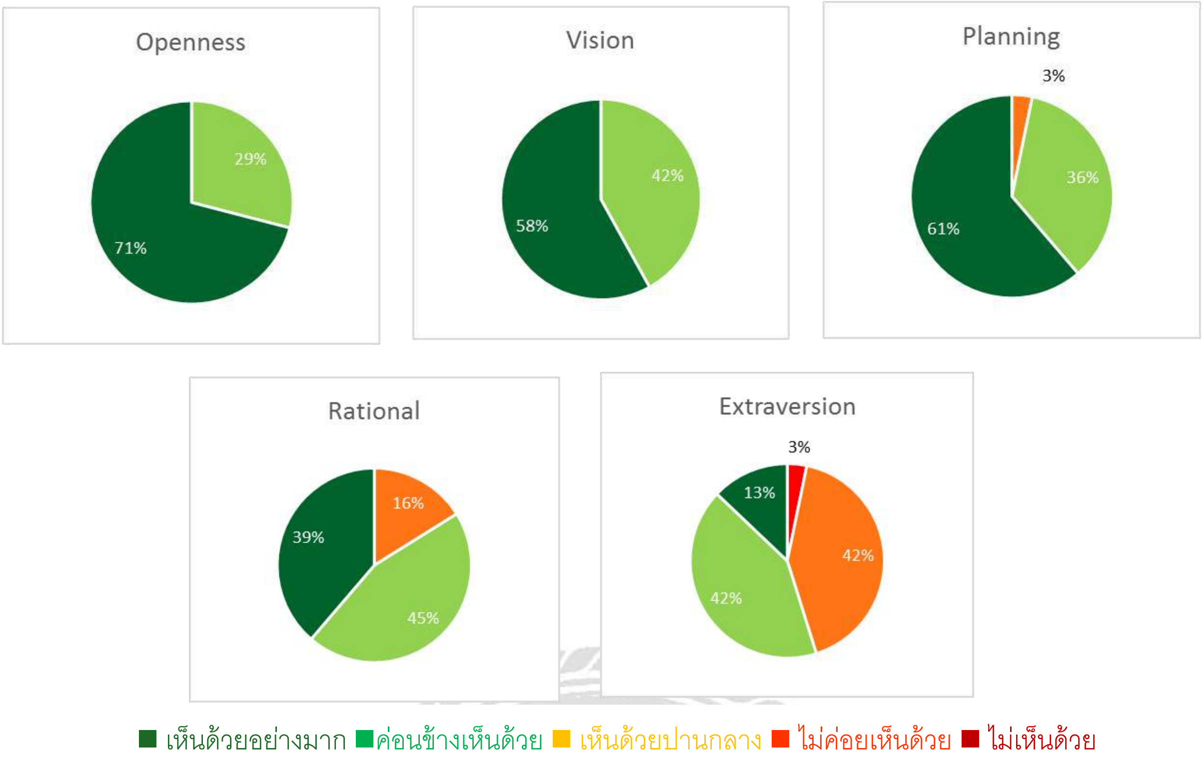
■ = คะแนน 4 ซึ่งหมายถึงค่อนข้างเห็นด้วยว่าประเด็นบุคลิกภาพดังกล่าวสอดคล้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

■ = คะแนน 3 ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยปานกลางว่าประเด็นบุคลิกภาพดังกล่าวสอดคล้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

■ = คะแนน 2 ซึ่งหมายถึงค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าประเด็นบุคลิกภาพดังกล่าวสอดคล้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

■ = คะแนน 1 ซึ่งหมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างมากว่าประเด็นบุคลิกภาพดังกล่าวสอดคล้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

โดยที่แต่ละประเด็นข้างต้นผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้คะแนนแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ภาพข้างต้นสามารถสรุปค่าทางสถิติได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพ

	N.	Mean	Std. Deviation
การเปิดรับสิ่งใหม่ (Openness)	32	4.7097	0.46141
วิสัยทัศน์ (Vision)	32	4.5806	0.50161
การวางแผนและจัดระบบ (Planning and System thinking)	32	4.5806	0.71992
เหตุผล (Rational)	32	4.2258	0.71682
การเข้าสังคม (Extraversion)	32	3.6452	0.75491

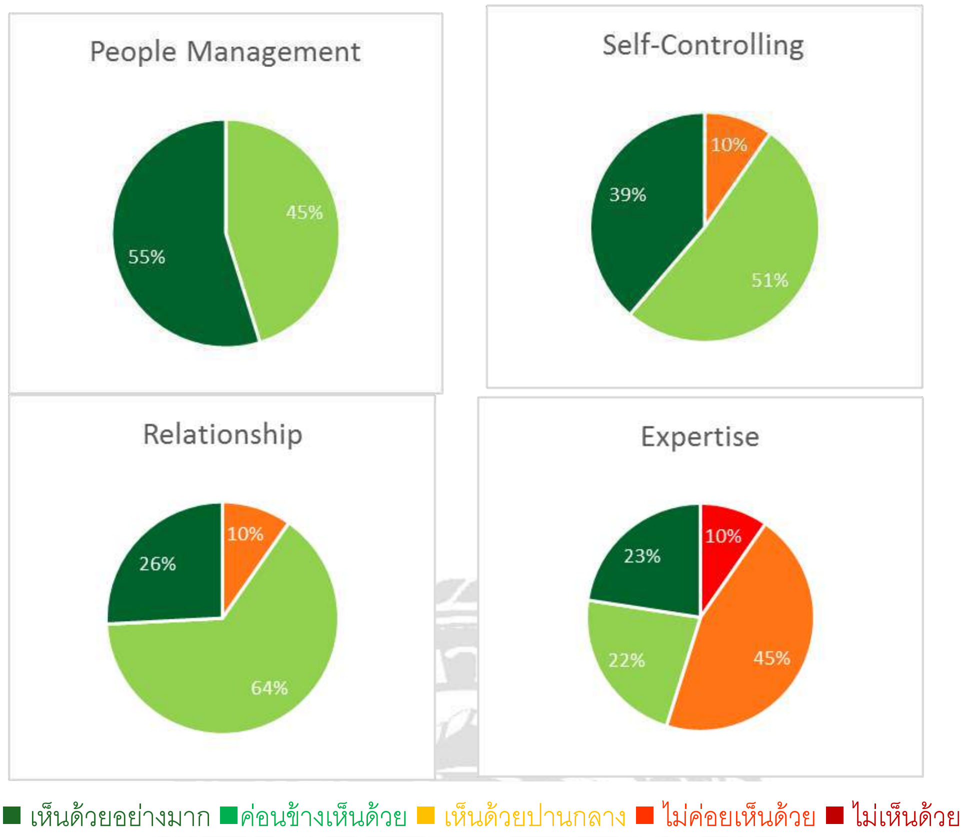
ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับลักษณะบุคลิกภาพที่เปิดรับสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดโดยคะแนนเฉลี่ยในหัวข้อบุคลิกภาพด้านการเปิดรับสิ่งใหม่อยู่ที่ 4.7097 ซึ่งหมายความว่าเห็นด้วยมากถึงมากที่สุดว่าหัวข้อดังกล่าวเกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ในขณะที่หัวข้ออื่น ๆ เช่น วิสัยทัศน์ การวางแผนและการจัดระบบ การมีเหตุผล ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ 4.5806, 4.5806 และ 4.2258 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่าหัวข้อข้างต้นเล็กน้อย และหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือบุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคม ได้คะแนน 3.6452 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยที่บุคลิกภาพชอบเข้าสังคมเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 5 ประเด็นข้างต้นอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุดทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ขึ้นไป) ผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยเป็นข้อสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนต่อไป

4.2.3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นศักยภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยอ้างอิงประเด็นสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 พบว่าประเด็นด้านศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วยประเด็น 4 ประเด็น คือ ศักยภาพด้านการบริหารคน ศักยภาพด้านการควบคุมตนเอง ศักยภาพด้านการสร้างความสัมพันธ์ และศักยภาพด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจากการวิจัยโดยทำแบบสอบถามสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ โดยผู้ทำแบบสอบถามได้ให้คะแนนจาก 1 - 5 โดยมีการแสดงจำนวนคะแนนที่ได้เป็น 5 สีหลัก ดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังภาพข้างต้นสามารถสรุปค่าทางสถิติได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านศักยภาพของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

	N.	Mean	Std. Deviation
การบริหารคน (People management)	32	4.5484	0.50588
การควบคุมตนเอง (Self-Controlling)	32	4.2903	0.42580
การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	32	4.1613	0.58291
ความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงาน (Expertise)	32	3.5806	0.95827

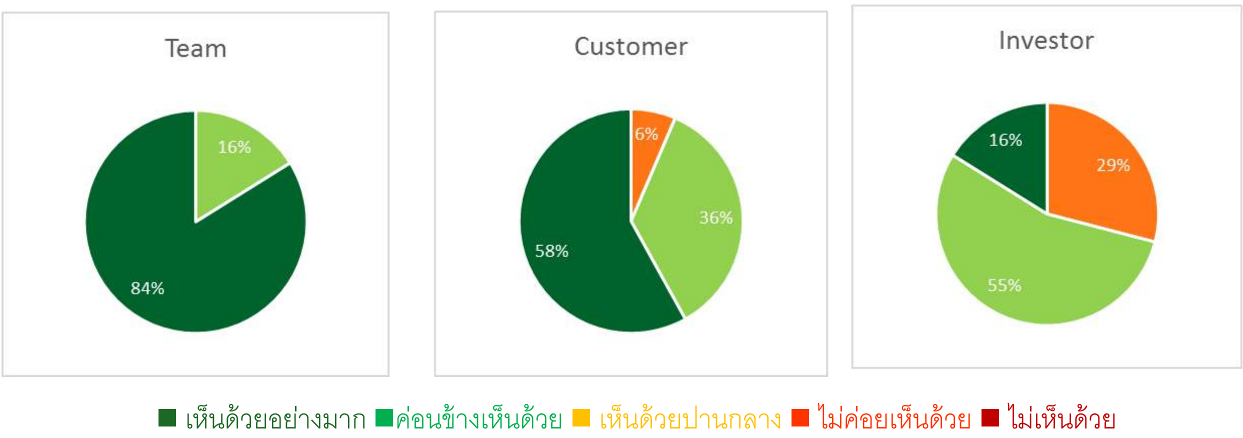
ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านการบริหารคนมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.5484 หมายความว่าเห็นด้วยมากถึงมากที่สุดว่าหัวข้อดังกล่าวเกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ในขณะที่หัวข้ออื่น ๆ เช่น ศักยภาพด้านการควบคุมตนเอง และศักยภาพด้านการสร้างความสัมพันธ์ ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกับหัวข้อข้างต้นแต่คะแนนต่ำกว่าเล็กน้อยคือ 4.2903 และ 4.1613 ตามลำดับ หัวข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือศักยภาพด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยมีคะแนน 3.5806 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยที่ศักยภาพด้านความสามารถในการปฏิบัติการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 4 ประเด็นข้างต้นอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุดทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ขึ้นไป) ผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยเป็นข้อสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนต่อไป

4.2.4 ผลการศึกษาด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยอ้างอิงประเด็นสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งจะพบว่าประเด็นด้านปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วย 3 ประเด็นคือ ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านลูกค้า และปัจจัยด้านนักลงทุน ซึ่งจากการวิจัยโดยทำแบบสอบถามสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังที่แสดงในภาพที่ 4.5 โดยผู้ทำแบบสอบถามได้ให้คะแนนจาก 1 - 5 โดยมีการแสดงจำนวนคะแนนที่ได้เป็น 5 สีหลัก ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ดังภาพข้างต้นสามารถสรุปค่าทางสถิติได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

	N.	Mean	Std. Deviation
ด้านทีมงาน (Team)	32	4.8387	0.37388
ด้านลูกค้า (Customer)	32	4.5161	0.62562
ด้านนักลงทุน(Investor)	32	3.8710	0.84624

ที่มา: ผู้วิจัย

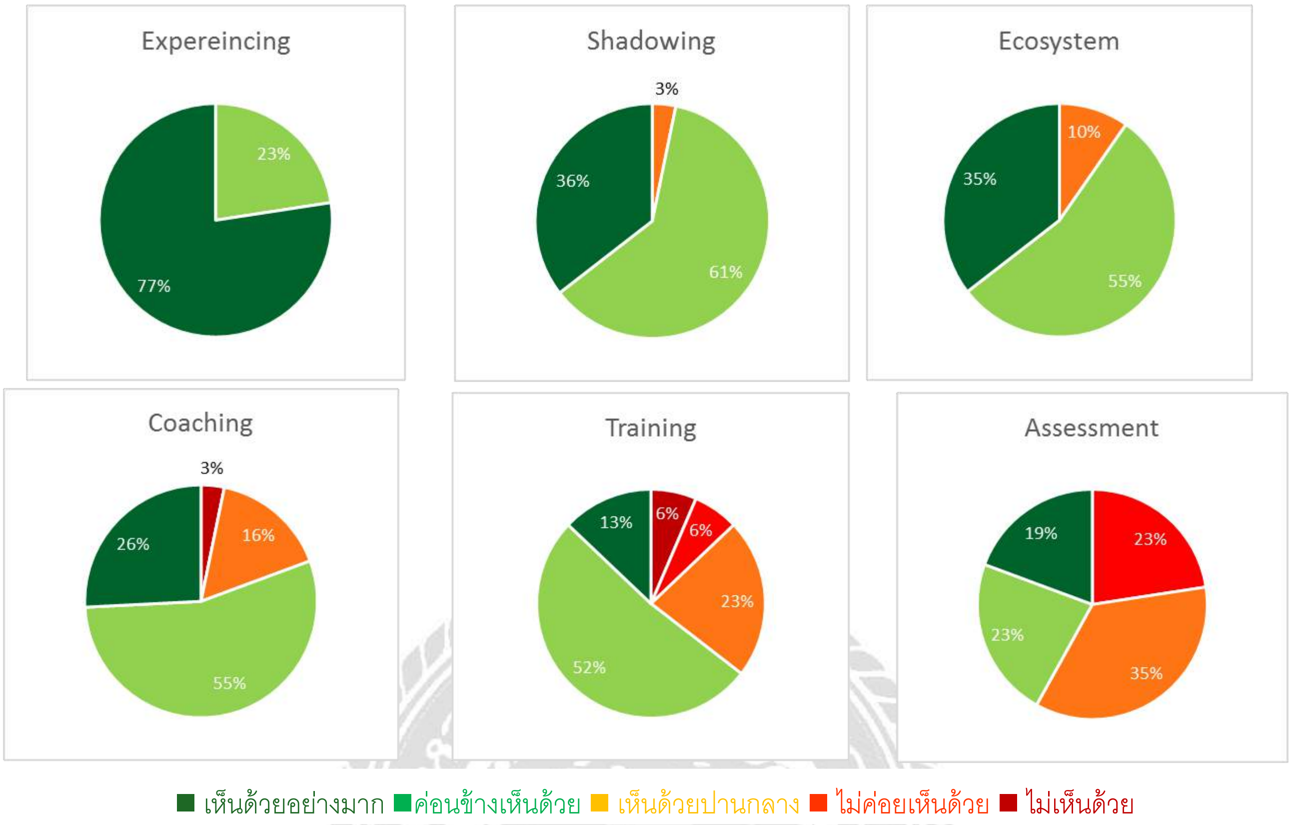
จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านทีมงานมากที่สุด โดยได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.8387 หมายความว่าเห็นด้วยมากถึงมากที่สุด (ได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ว่าหัวข้อดังกล่าวเกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ในขณะที่หัวข้อความสำคัญของลูกค้าได้ค่าคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกับหัวข้อข้างต้นคือ 4.5161 และหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือปัจจัยด้านนักลงทุนได้คะแนนเฉลี่ยที่ 3.8710 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยที่

ศักยภาพด้านความสามารถในการปฏิบัติการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้นอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุดทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ขึ้นไป) ผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยดังกล่าวเป็นข้อสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนต่อไป

4.2.5 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นปัจจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยอ้างอิงประเด็นสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 จะพบว่าประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วยประเด็น 6 ประเด็นคือ แนวทางการพัฒนาผ่านประสบการณ์และเรียนรู้ด้วยตนเอง แนวทางการพัฒนาผ่านสะท้อนกระจกเงา แนวทางการพัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม แนวทางการพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่งหรือระบบพี่เลี้ยง แนวทางการพัฒนาผ่านการอบรม และแนวทางการพัฒนาผ่านการประเมินความเหมาะสม ซึ่งจากการวิจัยโดยทำแบบสอบถามสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ โดยผู้ทำแบบสอบถามได้ให้คะแนนจาก 1 - 5 โดยมีการแสดงจำนวนคะแนนที่ได้เป็น 5 สีหลัก ดังที่แสดงในภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังภาพข้างต้นสามารถสรุปค่าทางสถิติได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลกับความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

	N.	Mean	Std. Deviation
ผ่านประสบการณ์ (Experiencing)	32	4.7742	0.42502
ผ่านกระจกเงา (Shadowing)	32	4.3226	0.54081
ผ่านระบบนิเวศ(Ecosystem)	32	4.2581	0.63075
ผ่านการโค้ช หรือระบบพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring)	32	4.0233	0.67218
ผ่านการอบรม (Training)	32	3.5806	1.02548
ผ่านการประเมิน (Assessment)	32	3.3871	1.05443

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนเฉลี่ยในหัวข้อแนวทางการพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์จริงมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.7742 หมายความว่าเห็นด้วยมากถึงมากที่สุดว่าหัวข้อดังกล่าวเกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย หัวข้อที่ได้คะแนนรองลงมาแต่ยังอยู่ในช่วงของความเห็นด้วยที่ใกล้เคียงกันอีก 3 ประเด็นคือประเด็นด้านการพัฒนาผ่านกระจกเงา และการพัฒนาผ่านระบบนิเวศ โดยได้คะแนนเฉลี่ยที่ 4.3226 และ 4.2581 ตามลำดับ ส่วนแนวทางการพัฒนาผ่านการโค้ชได้คะแนนระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.0 ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือประเด็นด้านการพัฒนาผ่านการอบรม และการพัฒนาผ่านการทำประเมินได้คะแนนที่ 3.5806 และ 3.3871 ตามลำดับ หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยที่แนวทางดังกล่าวสมควรนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 6 ประเด็นข้างต้นอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุดทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ขึ้นไป) ผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยดังกล่าวเป็นข้อสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนต่อไป

4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ผลการวิจัยผ่านการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ผ่านการวิเคราะห์ที่เนื้อหาสาระ(Content Analysis) โดยการจับประเด็นสำคัญ ทำการแบ่งกลุ่มสีตามกลุ่มของข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ นำมาตีความ ขยายความ และหาข้อสรุปจากการวิจัยซึ่งจากนิยามภาวะผู้นำของงานวิจัยนี้ คือ แนวทางในการทำงานของแต่ละบุคคลในการทำงานตามความคาดหมายขององค์กรให้สำเร็จโดยการสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงาน และการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีการเน้น 3 ประเด็นหลักคือ

1. ศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
   การวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งหัวข้อด้านภาวะผู้นำเป็น 2 ประเด็นคือ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และ ศักยภาพของผู้นำ
2. ศึกษาตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ
3. ค้นหาตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาวิจัยผ่านการสัมภาษณ์ได้ค้นพบประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.3.1 ภาวะผู้นำ: การวิจัยเคราะห์ตัวแปรด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตาร์ทอัพของไทยที่ประสบความสำเร็จ

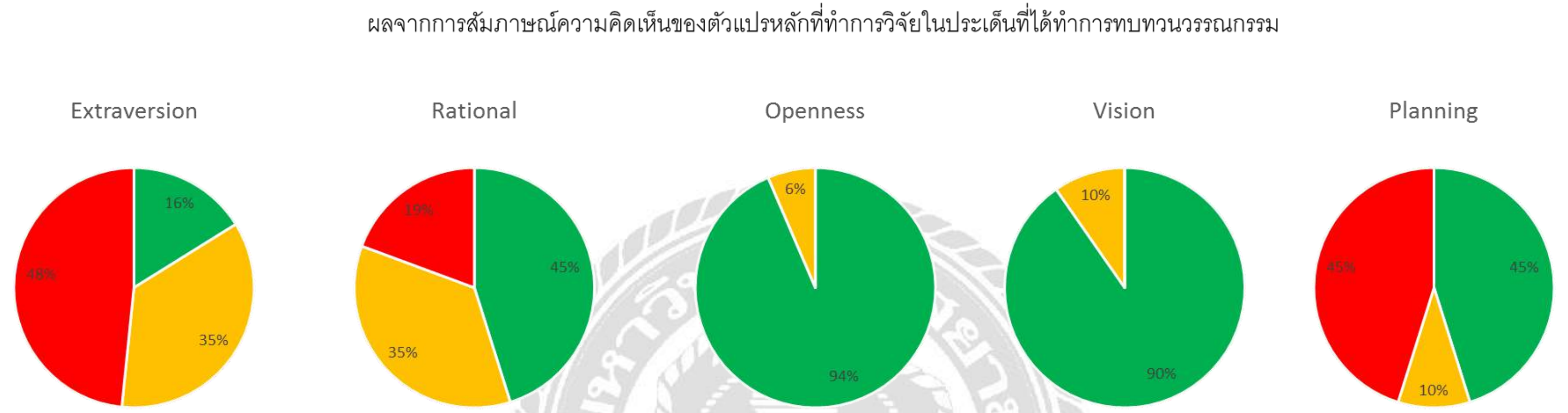
จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ ตัวแปรด้านการเข้าสังคม (Extraversion) การเปิดรับสิ่งใหม่ (Openness) การวางแผนและการสร้างระบบ (Planning and System Thinking) การใช้เหตุผล (Rational) และการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ทั้ง 5 ตัวแปรข้างต้นได้ถูกนำมาเป็นโครงสร้างหลักในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในหัวข้อด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยพบประเด็นต่าง ๆ สรุปออกมาเป็นภาพรวมดังที่แสดงในภาพที่ 4.7 และ 4.8 โดยแบ่งระดับความสำคัญของความเห็นออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เห็นด้วยอย่างมากว่าประเด็นดังกล่าวเป็นลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ระดับที่ 2 เห็นด้วยปานกลาง โดยคิดว่าการมีบุคลิกเช่นนี้เป็นส่วนดี แต่ไม่ใช่บุคลิกของผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพเสมอไป โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทรอบข้างบุคคลนั้นอีกที

ระดับที่ 3 ไม่เห็นด้วยอย่างมาก โดยคิดว่าลักษณะบุคลิกเช่นนี้ไม่ควรจะนำมาเป็นประเด็นในการถกเถียง เพราะประเด็นดังกล่าวเพราะไม่น่าจะเกี่ยวกับความสำเร็จของการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ หรือประเด็นดังกล่าวไม่ถูกต้อง ซึ่งควรจะเป็นแง่มุมที่ตรงกันข้ามมากกว่า

ผลจากการสัมภาษณ์ตัวแปรด้านบุคลิกภาพ



ภาพที่ 4.7 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

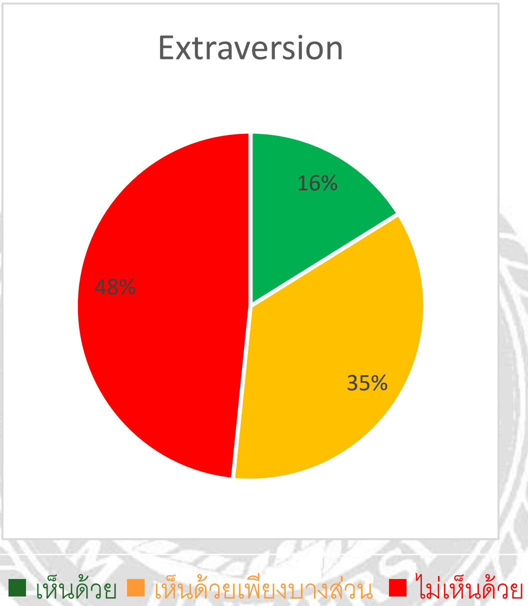
ภาพที่ 4.8 ตัวแปรเพิ่มเติมด้านความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อพิจารณารายด้านของตัวแปรย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับแง่มุมของตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรด้านการมีลักษณะบุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคม (Extraversion)

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพต่างให้ความเห็นคล้ายคลึงกันว่าในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปความสำคัญของตัวแปรนี้ ได้ดังแสดงในภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพเป็นผู้ชอบสังคมกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าผู้ให้ความเห็น 48% เห็นว่าการมีบุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคมไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญในการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ และ 35% เห็นว่าการชอบเข้าสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องเพียงบางส่วน ในขณะที่มี 16% เท่านั้นที่เห็นว่าบุคลิกภาพการเข้าสังคมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

โดยผู้บริหารสตาร์ทอัพ ผู้ให้เงินลงทุน และผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่ไม่เห็นด้วยกับตัวแปรข้างต้นได้ให้เหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความสามารถที่สำคัญในการเข้าสังคมคือการวางตัวในสังคม โดยให้ความเห็นว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมากมายที่ไม่ได้มีบุคลิกภาพลักษณะชอบเข้าสังคม แต่คนเหล่านี้สามารถปรับตัวและวางตัวในสังคมได้ดี การวางตัวในสังคมได้ดีคือความสามารถที่จะทำให้นักลงทุนเห็นแล้วเกิดความมั่นใจพร้อมจะลงทุนและสนับสนุน
2. ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องมีบุคลิกแบบชอบเข้าสังคม เนื่องจากการทำธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้อยู่ในรูปแบบของคนทำงานคนเดียว แต่เป็นการทำงานเป็นทีม ดังที่ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการเงิน (CFO) ของ Sellsuki กล่าวไว้ว่า “ทุกวันนี้เราไม่ได้ทำธุรกิจอยู่คนเดียว ทีมของผมมีผู้ก่อตั้งเริ่มต้นตั้ง 5 คน และทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำในแต่ละส่วนงาน และสำคัญต่อหน่วยงานทั้งนั้น และผู้นำทั้ง 5 นี้ ถ้าจะนับกันจริง ๆ คนที่เป็นลักษณะบุคลิกภาพชอบเข้าสังคมมีไม่ถึงครึ่งด้วยซ้ำ แต่เราช่วยงานกันได้ดี และเติมเต็มในส่วนที่ทีมเราขาดได้” แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพไม่ได้จำเป็นมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของคนในทีม โดยที่ทีมที่ดีคือทีมที่มีความแตกต่างและความหลากหลาย มีทั้งคนที่เป็นคนชอบเข้าสังคมและคนที่ชอบเก็บตัว
3. การมีลักษณะบุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคม ไม่ได้หมายความว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพรายนั้นสามารถมีความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ดังที่ ดร.พณชิต กิตติปัญญางาม ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Accrevo กล่าวไว้ว่า “การเป็นคนชอบเข้าสังคมมันดี แต่การมี Network เยอะ ไม่ได้หมายความว่า Network นั้นจะมีคุณภาพ และแน่นอนว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนชอบเข้าสังคม” สอดคล้องกับพรนิรันด์ เลิศธีรพงศ์ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการจัดการ (COO) ของ Drivemate ได้แสดงความคิดเห็นประเด็นเดียวกันไว้ว่า “การเป็นคนชอบเข้าสังคมไม่ได้สำคัญขนาดนั้น เพราะปกติคนเหล่านี้เป็นพวก No name อยู่แล้ว ปกติคนพวกนี้ไม่ได้มีพวกเยอะ Network เยอะ เมื่อเทียบกับคนในองค์กรด้วยซ้ำ แต่สิ่งที่เขามีคือทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน การรู้จักคนหลาย ๆ คนไม่สำคัญเท่ากันรู้จักคนไม่กี่คน แต่เป็น Network ที่ดี” นั่นหมายถึงการมีบุคลิกภาพแบบเข้าสังคมไม่ได้ยืนยันถึงคุณภาพของความสัมพันธ์นั้น
4. การเป็นคนชอบเข้าสังคม เป็นสิ่งที่ฝึนทำเป็นครั้งคราวได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคลิกภาพหลักถึงจะทำได้ ดังจะเห็นได้ว่า CEO หลายคนไม่ได้เป็นคนชอบเข้าสังคม แต่สามารถฝึกให้สามารถพูด และโดดเด่นในกลุ่มสนทนาได้

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วน ซึ่งเป็นส่วนน้อยที่ให้ความเห็นว่าการมีบุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคมเป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ โดยให้ความเห็นว่าการมีบุคลิกแบบชอบสังคม ทำให้ตนสามารถเข้าสังคมได้อย่างเป็นธรรมชาติ และไม่ต้องฝืนใจใน

การทำมากมาย ทำให้ผู้ที่อยู่ใกล้สามารถรับรู้ได้ถึงความเป็นมิตร คุณลักษณะเช่นนี้ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างมากในสังคมไทยที่เน้นการสร้างเครือข่าย ดังที่ สุวิชชา เนติวิวัฒน์ ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Vitaboost กล่าวไว้ว่า "การเป็นคนเข้าหาคนอื่นได้อย่างเป็นธรรมชาติ อันนี้ต้องเป็นนิสัยเลย ไม่ใช่แค่การมาฝึกทั่วไป คนที่ไม่ได้มีบุคลิกอย่างนี้มาตั้งแต่ต้นการเข้าหาคนอื่นมันจะดู Fake" และการมีเพื่อน หรือคนรู้จักเยอะช่วยในการทำธุรกิจได้มาก เพราะผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพไม่สามารถทำทุกอย่างได้ด้วยตัวเองคนเดียวอยู่แล้ว และการรู้จักคนเยอะ ๆ ทำให้เราสามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่ต้องการ ทั้งนักลงทุนที่ต้องการพบ ลูกค้าที่ต้องการเจาะตลาด และทีมที่มีความสามารถเฉพาะทางได้ ดังที่โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Durian Group ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า "ผมเองไม่ได้เก่งเฉพาะทางมากมาย แต่ผมรู้จักคนเยอะ เวลามีปัญหาอะไรรู้ว่าต้องไปหาใคร" หรือดังที่พงศ์พนัสถ์ สุทธิพงศ์ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการจัดการ (COO) ของ Y&O ได้กล่าวไว้ว่า "การเป็นคนชอบเข้าสังคมทำให้ผมชอบเข้าไปคุยกับพวกผู้ใหญ่ มันทำให้เราได้ Connection ดี ๆ ที่คนอื่น ๆ เลียนแบบไปจากเราไม่ได้"

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคมไม่ได้มีผลต่อการเป็นผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ หรือมีผลเพียงบางส่วน ไม่สามารถกำหนดได้ว่าสิ่งนี้เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จ

2. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to new experience)

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพต่างให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จนั้น มีความจำเป็นอย่างมากที่บุคคลนั้น ๆ ต้องเป็นคนที่พร้อมเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.10

ภาพที่ 4.10 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพเปิดรับสิ่งใหม่กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ลักษณะบุคลิกภาพที่เปิดรับมุมมองด้านประสบการณ์ที่แตกต่างจากคนอื่นเป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ 94% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 6% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายประกอบความเห็นข้างต้นดังนี้

1. การเปิดรับฟังความคิดเห็น หรือการเสนอแนะใหม่จากบุคคลรอบข้าง โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จควรจะมีความเชื่อในเรื่อง “ความอ่อนน้อม (Be Humble)” โดยที่ความอ่อนน้อมนี้ไม่ได้หมายถึงความอ่อนด้อย การยอมเป็นผู้ถูกกระทำ หรือการยอมโอนอ่อนตามคนอื่น แต่หมายถึงการยอมรับว่าตัวเองไม่ได้รู้ทุกอย่าง และความคิดของเราเองไม่ถูกต้องเสมอไป ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้ประกอบการเองจึงควรรับฟังความคิดเห็น และแนวคิดของบุคคลรอบข้าง ดังที่ภาชรี ฑูรกฤษณา ผู้บริหารกลุ่ม Dtac Accelerator ได้กล่าวถึงกระบวนการรับฟังไว้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นในการพัฒนาธุรกิจของสตาร์ทอัพซึ่งประกอบไปด้วย
    - การเปิดรับมุมมองใหม่ ของผู้นำธุรกิจ
    - การนำแนวคิดที่ได้รับมาลองทดลองสร้างแบบจำลองหรือบริการที่เหมาะสม
    - การนำมาลองใช้จริงและตรวจสอบวัดผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น
    - การเรียนรู้ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่พบ
2. การเปิดรับเชิงความรู้สึกเพื่อสามารถเข้าใจมุมมองของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathy) โดยเน้นการรับฟังเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกมากกว่าเหตุผลหรือคำพูดที่ผู้พูดพูดออกมา การเปิดรับเพื่อทำ

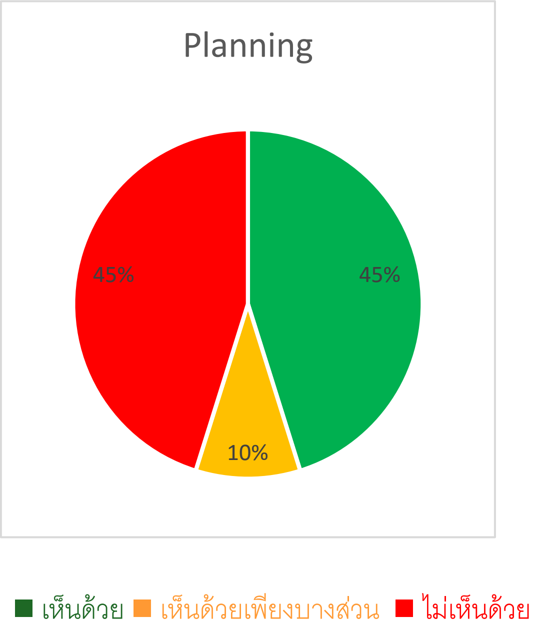
ความเข้าใจเชิงอารมณ์ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่เป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจได้ง่ายขึ้น และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยการทำความเข้าใจความต้องการเชิงลึกเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า (User Experience: UX) และการโต้ตอบกับลูกค้า (User Interface: UI) ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

3. การเปิดรับฟังข้อเสนอแนะ (Openness to Feedback) อย่างเป็นกลาง ไม่ว่าข้อเสนอแนะนั้นจะเป็นเรื่องดีหรือเรื่องร้าย การเป็นคนที่พร้อมจะรับฟังข้อเสนอแนะเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาทั้งตัวเองและธุรกิจอย่างมาก เช่นการที่ลูกค้าให้ข้อมูลว่าการบริการไม่ดีและการบริการดังกล่าวไม่ดีจริง ๆ การให้ข้อเสนอแนะเช่นนี้เป็นเหมือนการชี้แนะแนวทางการพัฒนาอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้ข้อเสนอแนะที่ดีคือข้อเสนอแนะที่ควรแจ้งให้ทราบแบบทันที เช่น หากการบริการนั้นไม่ดี ควรแจ้งให้ทราบว่าไม่ดีในทันที ไม่ควรบอกหลังจากผ่านไปเป็นระยะเวลานาน
4. การเปิดรับที่จะลองประสบการณ์ใหม่ ๆ (Openness to New Experience) โดยไม่กลัวความผิดพลาด โดยคุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นมาก ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพหลายคนได้ให้ความหมายของการเปิดรับทางประสบการณ์ว่าคือ ความกล้า (Courage) ในการล้มเหลว เพราะการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ เป็นการทำธุรกิจที่อยู่บนความเสี่ยงที่สูงมาก สินค้าและบริการที่คิดเอาไว้เริ่มต้นต้องมีการทดลองและทำซ้ำเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดหลายครั้ง ผู้ที่ไม่สามารถยอมรับความล้มเหลว และไม่กล้าลองสิ่งใหม่โดยไม่ยอมออกจากโซนปลอดภัย (Comfort Zone) ของตนเองอาจไม่เหมาะสมที่เป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

กล่าวโดยสรุปคือการมีบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างและยอมรับสิ่งใหม่จำเป็นและมีผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก

3. การวางแผนและสร้างระบบ (Planning and System Setting)

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลิกภาพของคนที่ชอบการวางแผนและสร้างระบบเป็นบุคลิกที่ไม่ได้มีความสำคัญมากในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพชอบการวางแผนและการวางระบบกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ชอบวางแผนและวางระบบเป็นบุคลิกภาพที่ได้รับการโต้เถียงในลักษณะที่ต่างกับตัวแปรอื่นทั้งหมดในงานวิจัยนี้ ภาพที่4.11 จะเห็นได้ว่าสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญ และนักลงทุนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าว แต่การไม่เห็นด้วยนี้ไม่ได้หมายความว่าประเด็นดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ แต่หมายถึงการให้ความหมายที่ตรงกันข้ามกับหัวข้อดังกล่าวโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ ส่วนมากผู้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าลักษณะบุคลิกภาพของคนที่ชอบวางแผนและการวางระบบไม่เพียงแต่ไม่เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ แต่ยังเป็นอุปสรรคในความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ประกอบการหลายรายให้ความเห็นว่า ลักษณะการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ จะมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น กล่าวคือ ธุรกิจลักษณะนี้มีความไม่แน่นอนสูงมาก สินค้าและบริการที่สร้างขึ้นมักมีความไม่สมบูรณ์ในตัวเองสูงมากและมักเป็นโมเดลธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้ข้อมูลที่สามารถหาได้ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ และการรอเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ในการวิเคราะห์วางแผนไม่ได้ช่วยให้สถานการณ์ต่าง ๆ ในธุรกิจดีขึ้น ดังที่ดาริน สุทธพงษ์ กรรมการผู้บริหารสตาร์ทอัพ Indie Dish ได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวในบทสัมภาษณ์ไว้ว่า “ทุกวันนี้ตัวเองเป็นคนที่ติดชอบวางแผน ชอบคิดเยอะมาก จนบางครั้งคิดมากไปจนไม่ได้ทำ อันนี้เป็นนิสัยที่ต้องมาแก้ตอนที่ได้เริ่มเป็นสตาร์ทอัพนี่แหละ”

การเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่จำเป็นคือความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) โดยคุณสมบัติหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพได้เปรียบองค์กรใหญ่คือความสามารถในการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่า และความสามารถในการทำพลาดโดยไม่ต้องรอการอนุมัติ แนวคิดของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือการทำ การลอง การเรียนรู้ มากกว่าการวางแผน การวิเคราะห์ การวางระบบ ดังนั้นเมื่อมีความสงสัยหรือความไม่แน่ใจใด ๆ เกิดขึ้น สิ่งที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพควรทำคือการลองทำทันทีและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ใช่การหาข้อมูลเพิ่มเพื่อวางแผน และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ดังที่ พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) สตาร์ทอัพ Freshket ได้กล่าวไว้ว่า “ปรัชญาของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือการรีบลอง และรีบล้มให้เป็น การล้มที่ถูกต้องหมายถึง Fail Fast, Fail Cheap and Fail Forward” กล่าวคือ ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีความสามารถในการทดลองและล้มให้เร็ว ล้มให้ส่งผลเสียให้น้อย และล้มไปข้างหน้าเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น กระบวนการเหล่านี้มักจะไม่เกิดขึ้นในองค์กรที่แสวงหาประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรใหญ่ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสิทธิภาพไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเท่ากับความเร็ว และความแตกต่าง ดังที่โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) Durian Group ได้กล่าวในเชิงอุปมาอุปมัยไว้ว่า “ปลาที่ว่ายน้ำเร็วประสบความสำเร็จมากกว่าปลาที่แข็งแรง”

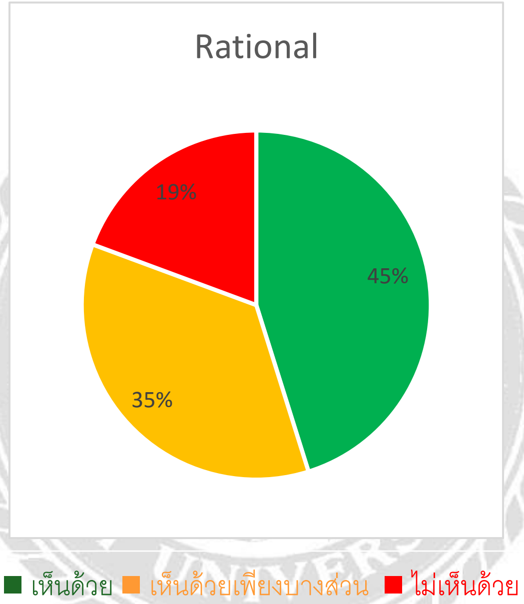
นอกจากนี้พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ยังได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยการให้คำอธิบายว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่สำเร็จล้วนเป็นคนที่มีแนวคิดการเติบโต (Growth Mindset) แนวคิดการเติบโตในที่นี้หมายถึง มุมมองต่อการลองสิ่งทำสิ่งใหม่ มุมมองต่อความผิดพลาด และความล้มเหลว ว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นสภาวะที่คงอยู่ตลอดไป แต่สามารถเรียนรู้ได้ผ่านการทดลองทำ และเรียนรู้กับสิ่งเกิดขึ้น

ทั้งนี้แม้ว่าผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการวางแผน และการวางระบบจะไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด แต่การวางแผนและการวางระบบเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเช่นกันเมื่อองค์กรเติบโตขยายใหญ่ขึ้น เพราะแม้ว่าการพัฒนาและลองทำสิ่งใหม่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ท้ายที่สุดองค์กรยังต้องการกำไร และกำไรจะเกิดขึ้นเมื่อมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การวางระบบจึงต้องเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในช่วงของการเติบโตและขยายตัวในระดับหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปคือ ลักษณะบุคลิกภาพการวางแผนและการวางระบบเป็นบุคลิกภาพที่ไม่ได้มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะที่ตรงกันข้ามอย่างความสามารถในการปรับตัว ลงมือทำทันที และเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกลับเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญเทียบเคียงกัน

4. การให้ความสำคัญกับเหตุผล (Rational)

ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าวไว้อย่างหลากหลาย จึงไม่สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้นำบางส่วนกล่าวว่าการมีบุคลิกภาพแบบให้ความสำคัญกับเหตุผลมีความสำคัญอย่างมาก และบางส่วนกล่าวว่าการบริหารและเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของคนเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการให้ความสำคัญกับเหตุผลกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ลักษณะของการเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับเหตุผล เป็นคุณลักษณะที่ได้รับการตอบรับในแบบกลาง ๆ มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้กล่าวว่า แม้ว่าการให้ความสำคัญกับเหตุผล ความถูกต้อง และการวัดผลด้วยเครื่องมือที่วัดได้เพื่อประเมินและจัดการกับสิ่งต่าง ๆ จะเป็นเรื่องสำคัญ แต่การทำความเข้าใจ และรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ด้วยอารมณ์ความรู้สึกสำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นการทำธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของคน การทำความเข้าใจทั้งลูกค้า ทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดต้องอาศัยทั้ง

หลักการเหตุผล และความเข้าใจทางอารมณ์ในการจัดการสิ่งต่าง ๆ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า การเลือกให้เหตุผล และใช้อารมณ์ในการบริหารจัดการสามารถปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับตัวแปรต่อไปนี้

- ช่วงเวลาของธุรกิจ (Stage) เนื่องจากการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในแต่ละช่วงเวลาของธุรกิจ ต้องอาศัยคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ต่างกัน ในช่วงเริ่มต้น ทีมงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจมีไม่มาก การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้คนจึงไม่ได้ขึ้นอยู่ประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ขึ้นอยู่กับความชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังที่นพพล อนุกูลวิทยา ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการจัดการ (COO) สตาร์ทอัพ Take me Tour ได้กล่าวไว้ว่า "ช่วงแรกการตัดสินใจ การจัดการการบริหารความสัมพันธ์มันไม่ได้มีทางเลือกหรือข้อมูลมาก แรก ๆ ของการทำธุรกิจมันคงเป็นอารมณ์ และ ความตั้งใจจริงของแต่ละคนมากกว่า" แต่เมื่อองค์กรต้องเริ่มเติบโต และอยู่ในช่วงการขยายธุรกิจ การให้ความสำคัญเรื่องข้อมูล เหตุผล และการวัดผลจะส่งผลดีต่อการตัดสินใจและบริหารงานมากกว่า
- ลักษณะของธุรกิจ (Business Type) เนื่องจากธุรกิจบางธุรกิจได้สร้างขึ้นมาเพื่อให้ลูกค้า หรือผู้ใช้ (User) เกิดความสะดวกสบาย เป็นการขายสินค้าหรือบริการด้านประสิทธิภาพ ในขณะที่บางธุรกิจถูกสร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองด้านอารมณ์ ในการทำโมเดลธุรกิจที่ต่าง ๆ กัน ผู้ที่เป็นผู้นำควรจะใส่ใจประเด็นที่ต่างกันด้วย นอกจากนี้ความจำเป็นที่ต้องมีบุคลิกภาพแบบเน้นการใช้เหตุผลยังขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มลูกค้าในโมเดลธุรกิจด้วย ดังที่ธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Builk One Group ได้กล่าวไว้ว่า "การบริหารโดยเอาเหตุผลมาคุยกันเป็นหลักน่าจะเหมาะกับธุรกิจของเราซึ่งเป็นธุรกิจแบบ B2B แต่ถ้าเป็นพวกธุรกิจสำหรับ End User หรือพวก B2C การบริหารโดยเน้นที่คนที่เข้าถึงอารมณ์คนได้น่าจะมีดีกว่า"
- ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) ในกรณีที่การตัดสินใจนั้น ไม่ได้มีผลกระทบมาก และสามารถผิดพลาดได้โดยไม่ได้ส่งผลกระทบที่รุนแรง การตัดสินใจด้วยอารมณ์ความรู้สึกไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้าย แต่ยังเป็นการสร้างบรรยากาศอันดีในการให้คนในทีมได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ด้วย แต่หากการตัดสินใจนั้นมีผลกระทบใหญ่มาก ผู้นำควรจะให้ความสำคัญกับเหตุผล หลักการ และความยุติธรรมมากกว่า
- กลุ่มคนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เนื่องจากกับคนบางกลุ่มอย่างทีมงาน ที่เน้นการรวมตัวเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน และมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างกำไรหรือเพื่อการสร้างตัวเงินไม่ว่าจะเป็นในปัจจุบันหรืออนาคต โดยเฉพาะธุรกิจสตาร์ทอัพที่ผู้ประกอบการและทีมงานต้องประสบกับความล้มเหลวบ่อยครั้งมาก การทำงานที่เน้นเหตุผล การวัดผลงาน การวัดความสามารถจึง

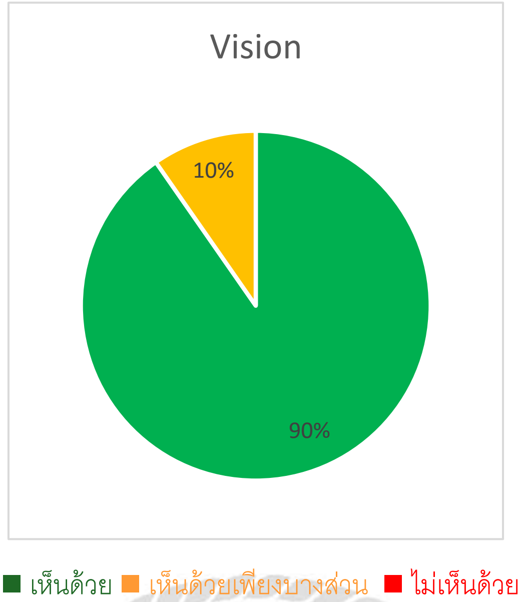
เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ในขณะที่การจัดการกับบุคคลภายนอกที่ต้องพึ่งพาอาศัยบุคคลเหล่านั้น เช่นนักลงทุน พันธมิตร ลูกค้า ฯลฯ ผู้ประกอบการอาจจะไม่สามารถไปเคี่ยวเข็ญ หรือบังคับให้ทำตามหลักการได้มากนัก อาจต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ ความสามารถในการทำความเข้าใจบุคคลนั้นอย่างลึกซึ้ง (Empathy)

- ลักษณะบุคลิกภาพของคนรอบตัว (Personality) เนื่องจากคนแต่ละคนมีความชอบ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เพื่อให้งานและความสัมพันธ์ทุกอย่างเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้ที่เป็นผู้นำองค์กรไม่ควรจะเน้นที่เหตุผลหรือความรู้สึกของตัวเองเป็นหลัก แต่ควรให้ความสำคัญกับรูปแบบบุคลิกภาพของคนที่ติดต่อด้วย เช่น หากทีมงานคนใดเป็นคนที่มีความอ่อนไหวสูง การทำงานได้ดีที่สุดเมื่ออยู่ในสภาวะแวดล้อมของความเข้าใจจึงควรจะปรับตัวให้เข้าถึงอารมณ์ความรู้สึกทางจิตใจเป็นหลัก แต่หากทีมงานคนนั้นเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับหลักการเหตุผล ผู้ที่เป็นผู้นำควรปรับตัวและวางตัวให้น่านับถือ เพื่อผลักดันผู้นั้นด้วยผลงานและเหตุผลที่ควรจะเป็นเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุปคือ แม้ว่าการมีบุคลิกภาพแบบเน้นเหตุผลจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพพึงมี แต่ไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะการทำงานกับคนเพื่อตอบสนองความต้องการของคนยังต้องอาศัยความเป็นมนุษย์ในเชิงอารมณ์ความรู้สึกในการบริหารจัดการด้วย ดังนั้นตัวแปรด้านบุคลิกภาพแบบเน้นเหตุผลจึงเป็นตัวแปรที่ไม่ได้มีความสำคัญ หรือถึงขั้นเป็นตัวแปรหลักที่ผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี

5. การมีวิสัยทัศน์ และการมองภาพรวม (Vision)

ผลการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต่างให้ความเห็นประเด็นของบุคลิกภาพที่เน้นการเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตอย่างตรงกันว่าประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และการมองภาพรวมกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ลักษณะบุคลิกภาพการคิดเชิงวิสัยทัศน์เป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ 90% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 10% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

ลักษณะการคิดเชิงวิสัยทัศน์เป็นอีกหนึ่งลักษณะบุคลิกภาพที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญ และนักลงทุนต่างเห็นด้วยว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดเชิงวิสัยทัศน์ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ความคิดนอกกรอบ (Think out of the box)

คนที่มีวิสัยทัศน์คือคนที่คิดอะไรไม่เหมือนคนอื่น เป็นคนที่มีความเชื่อ มีมุมมองที่แตกต่างและไม่ติดอยู่กับแนวทางหรือการแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ดังที่ดร.มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์ และผู้อำนวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy ของมหาวิทยาลัยสุรนารี ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “คนที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้คือคนที่มีความคิดที่แตกต่าง มีมุมมองต่อโลกในอนาคตที่ไม่เหมือนใคร และสามารถเชื่อมโยงความต่างนั้นเข้ากับความต้องการของผู้คนในชีวิตจริงได้”

- ความคิดสำหรับอนาคต (Futuristic)

คนที่มีวิสัยทัศน์คือคนที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเน้นที่ความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งที่เกิดขึ้นเชิงรูปแบบแนวโน้มพฤติกรรมในปัจจุบัน และความต้องการที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเข้าด้วยกัน และสามารถนำความเชื่อมโยงเหล่านั้นมาสร้างเป็นสินค้า หรือบริการให้กับตลาดได้อย่างเหมาะสม ดังที่ดร.พณชิต กิตติปัญญางาม ผู้ก่อตั้งและ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Accrevo ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งที่ผู้นำต้องมีคือความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยการเชื่อมโยงแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้”

- การคิดเชิงรุก (Proactive)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์หมายถึง ผู้นำที่คิดอะไรไปข้างหน้า หรือการคิดเชิงรุก ลักษณะการคิดเช่นนี้เป็นการคิดในฐานะของผู้กำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการสร้างกฎเกณฑ์ หรือแนวทางใหม่เพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหา หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในฐานะผู้สร้างให้เกิด ไม่ใช่ผู้ยอมรับสภาพที่จะเกิด ดังนั้นการคิดเชิงรุกจึงต้องมีองค์ประกอบของการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเลือกที่ทำอะไรบางอย่างเพื่อรับมือกับสิ่งที่ตามมาอย่างเหมาะสม ดังที่โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) Durian Cooperation ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำองค์กรต้องเป็นคนที่มีแนวคิดเชิงรุก คิดไปข้างหน้า ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อรับมือกับอนาคตข้างหน้า”

- การคิดเชิงวิสัยทัศน์และการมองภาพรวม (Visionary)

การคิดเชิงวิสัยทัศน์ในที่นี้รวมถึงการคิดเชิงเป้าหมาย การคิดในแง่มุมของการกำหนดสิ่งที่ต้องการ โดยเป้าหมายในที่นี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังที่ดาริน สุทธพงษ์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) สตาร์ทอัพ Indie Dish ได้กล่าวไว้ว่า “แน่นอนว่าคนเป็นสตาร์ทอัพต้องเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ มันเป็นการกำหนดเป้าหมายของภาพอนาคตว่าต้องการให้บริษัทเป็นอย่างไร และวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ ตามกาลเวลา แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการห้ามยึดติดคือวิธีการให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นต่างหาก” นอกจากนี้ Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) สตาร์ทอัพ Seekster ยังกล่าวถึงประเด็นนี้เช่นกันว่า “ก่อนจะเริ่มทำธุรกิจเราต้องรู้ก่อนว่าเราทำไปเพื่ออะไร (Start with why) การมี Why ที่ใหญ่พอจะทำให้ตัวเราเองและทีมงานพร้อมที่จะพยายามทำทุกอย่างเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีจำเป็นมากสำหรับการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ”

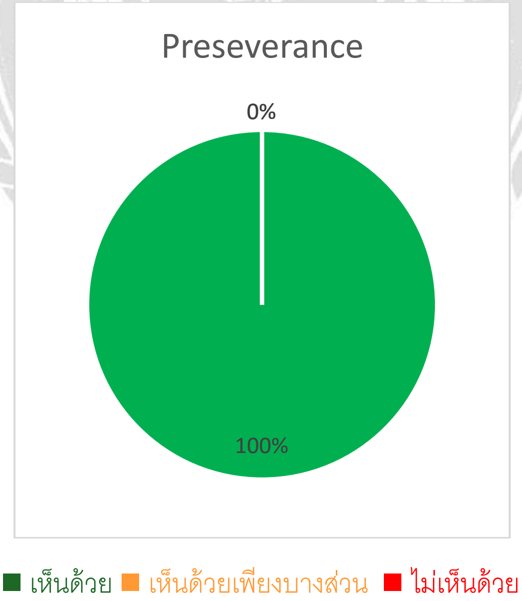
สรุปคือบุคลิกภาพแบบคิดเชิงวิสัยทัศน์และการมองภาพรวมเป็นหนึ่งในบุคลิกที่สำคัญในการเป็นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจำนวน 22 ราย ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานบ่มเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย และ นักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย ทำให้ผู้วิจัยค้นพบประเด็นสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาข้างต้นจำนวน 3 ประเด็น คือ ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีความมุมานะ ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบเรียนรู้ และลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่กล้าตัดสินใจ โดยแต่ละประเด็นมีการให้ข้อมูลโดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1. ความมุมานะ (Grit)

ความมุมานะ (Grit) เป็นตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 ใน 10 คนเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญเหนือกว่าบุคลิกภาพทุกอย่างที่มี และมีความสำคัญที่สุดในการทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ คำว่ามุมานะในที่นี้ประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือคำว่า “ความมุ่งมั่น” และ “ความมานะอดทน” ผู้วิจัยจึงนำประเด็นนี้มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยและนำกลับไปถามซ้ำกับบุคคลที่ไม่ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นพ้องต้องกันในประเด็นดังกล่าว ดังที่แสดงในภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพการมุมานะกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.14 จะเห็นว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญ และนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต่างกล่าวตรงกันว่าความมุมานะ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 100% เห็นว่าบุคคลิกภาพดังกล่าวมีความสำคัญ โดยที่ผู้ที่เห็นด้วยเพียงบางส่วน และไม่เห็นด้วยเลยเป็น 0%

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประกวดแผนธุรกิจเวทีระดับนานาชาติมาแล้ว เช่น ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ซึ่งเคยเป็นผู้ชนะ International Business Planning ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shippop เคยเป็นรองผู้ชนะการแข่งขัน Young Webmaster Camp ระดับโลก ผู้ประกอบการเหล่านี้สามารถเลือกทำงานที่สบาย และได้รับค่าตอบแทนที่สูงได้ แต่กลับเลือกที่จะต่อสู้กับความลำบาก และความล้มเหลวหลายครั้งจากการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ สิ่งที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเหล่านี้ได้กล่าวตรงกันคือ คนที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ได้ต้องมีความเชื่อในสิ่งที่ทำอย่างแรงกล้า เชื่อที่จะแก้ปัญหา ไม่เชื่อในวิธีการเพราะวิธีการมีมากมายและปรับเปลี่ยนได้เสมอดังที่ Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้กล่าวไว้ว่า "ทุกคนที่ทำสตาร์ทอัพจะมีช่วงเวลาหนึ่งที่ แย่ละ เงินหมด เทคโนโลยีไม่เสถียร พนักงานลาออก คนพวกนี้เอาเงินของตัวเองที่มีมาสู้หมดแล้ว ทุกอย่างดูมืดแปดด้าน ไม่มีทางไปต่อ ถ้าเป็นคนทั่วไปคงยอมแพ้ และเลิกทำไปแล้ว ผมเหมือนกันถ้ายอมแพ้ตอนนั้นคงไม่มี Seekster ในทุกวันนี้ อย่างสถานการณ์นี้ถ้าเกิดขึ้นแล้วคิดว่าแย่ละ ไปต่อไม่ได้ละมันคงจะไม่มีทางไปต่อจริง ๆ แต่ถ้าเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้ เขาจะกลับมาดูใหม่ และคิดว่าถ้าจะไปต่อจะทำยังไงดี เขาจะเน้นที่วิธีการไปต่อ ไม่ใช่มาจดจ่ออยู่กับปัญหาเท่านั้น"

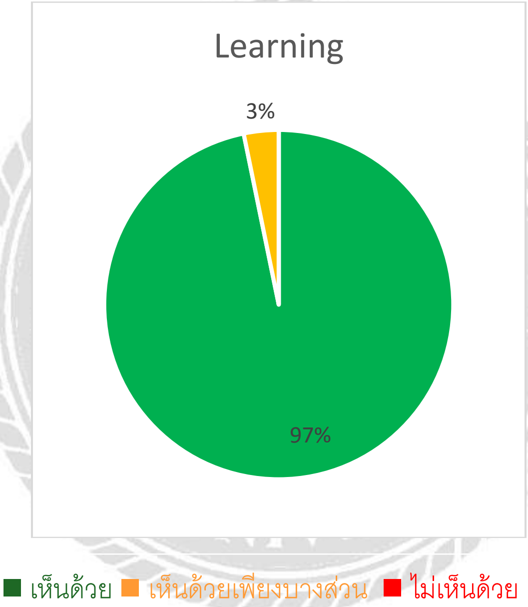
นพพล อนุกูลวิทยา ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Take Me Tour แสดงความคิดเห็นตรงกันไว้ว่า "ผมต่อสู้มากนะ ผมเป็นคนทะเยอทะยาน และคิดเสมอว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ถ้าเราพยายามมากพอ ผมเองเป็นคนเรียนไม่เก่ง แต่ทุกวันนี้เป็นผู้บริหารที่นี่ได้เพราะพร้อมสู้ไปกับพนักงานและบริษัทแห่งนี้"

ในขณะที่พงศธร ธนบดีภัทร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Refinn เองได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวไว้เช่นกันว่า "ที่ผ่านมาหลายหน่วยงานมักจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จ แต่สิ่งที่เราควรจะเรียนรู้จากการเป็นสตาร์ทอัพควรจะเป็นเรื่องของความล้มเหลว คนเป็นสตาร์ทอัพล้มเหลว และผิดพลาดมาเยอะกว่าจะมาเป็นทุกวันนี้ได้ แต่สิ่งที่ทำให้สตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จยังอยู่ต่อไป คือคนพวกนี้ไม่ยอมแพ้ และยังคงหาโอกาส เรียนรู้จากความผิดพลาด และทำต่อไป"

กล่าวโดยสรุปคือการเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบมุมานะเป็นลักษณะนิสัยที่สำคัญอย่างมากในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

2. บุคลิกภาพชอบเรียนรู้ (Learning)

ตัวแปรนี้ได้มาจากการถามคำถามแบบเปิดกว้างถึงตัวแปรสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10 คนแรก และพบว่ามีผู้กล่าวถึงประเด็นบุคลิกภาพชอบการเรียนรู้ 7 คน ใน 10 คน ผู้วิจัยจึงนำประเด็นนี้มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยและนำกลับไปถามซ้ำกับบุคคลที่ไม่ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นพ้องต้องกันในประเด็นดังกล่าว ดังที่แสดงในภาพที่4.15



ภาพที่ 4.15 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพชอบการเรียนรู้กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.15 จะเห็นว่าตัวแปรบุคลิกภาพชอบการเรียนรู้นับเป็นตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 97% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 3% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

จากการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพชอบการเรียนรู้หมายถึง ความใคร่รู้ ชอบที่จะศึกษาเพิ่มเติมและตื่นตาตื่นใจไปกับกระบวนการค้นหาจากสิ่งที่ไม่รู้ไม่เข้าใจไปสู่ความเก่งกาจ คนกลุ่มนี้มักจะ

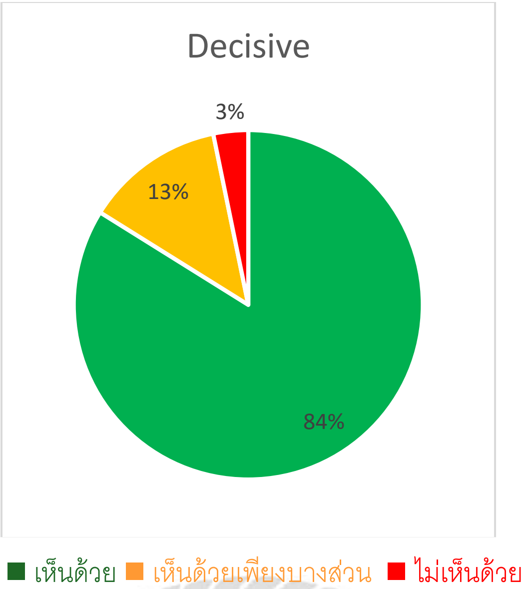
เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ อาจจะเริ่มต้นจากข้อมูลเพียงเล็กน้อยที่มีความน่าสนใจ และเริ่มนำข้อมูลนั้นมาค้นหา ฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ ลักษณะของคนที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้เหมาะสมอย่างมากที่จะทำธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่งต้องศึกษาและหาข้อมูลเพิ่มเติมใหม่ตลอดเวลา

กลุ่มผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในงานวิจัยครั้งนี้ให้ข้อมูลว่า การหยุดเรียนรู้เหมือนกับการหยุดเดิน คนที่คิดว่ามีความข้อมูลเพียงพอ มีความรู้เพียงพอจะหยุดการแสวงหาสิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดกับการทำธุรกิจแบบสตาร์ทอัพ การทำธุรกิจสตาร์ทอัพโดยมากจะเป็นธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ไม่มีข้อมูลของคนที่ทำมาก่อน ไม่รู้ว่าตลาดจะให้การตอบรับดีขนาดไหน หากเป็นคนที่ไม่ชอบเรียนรู้ และไม่ชอบแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจะไม่เหมาะที่จะทำธุรกิจลักษณะนี้ตั้งแต่ต้น ดังที่Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “การทำธุรกิจสตาร์ทอัพมันเหมือนกับการเล่น Roller Coaster ทุกอย่างที่คิดว่ารู้ดีอาจจะไม่ใช่ทั้งหมดเลย สิ่งที่รู้อาจจะกลายเป็นความรู้เก่าที่ไม่มีประโยชน์ได้ตลอดเวลา ดังนั้นคนเป็นสตาร์ทอัพจึงต้องเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา” ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับที่พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีความเชื่ออย่างหนึ่งว่า ไม่มีอะไรอะไรที่ทำไม่ได้แค่ตอนนี้เรายังไม่รู้วิธีการทำมันเท่านั้นเอง และการค้นหาวิธีที่ถูกต้องต้องอาศัย Growth Mindset หรือความเชื่อที่ว่า ไม่มีอะไรที่เรียนรู้ไม่ได้ ทุกอย่างสามารถเรียนรู้ได้ และแนวคิดต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนได้ หรือแม้แต่ความจริงที่ทุกคนเชื่อว่าถูกต้องอาจจะเปลี่ยนไปได้ตามบริบทหรือข้อมูลใหม่เสมอ”

กล่าวโดยสรุปคือบุคลิกภาพชอบเรียนรู้เป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisive)

ตัวแปรสุดท้ายที่ได้กลุ่มตัวอย่าง 10 คนแรก คือ ความกล้าตัดสินใจ ผู้วิจัยได้พบว่ามีผู้กล่าวถึงประเด็นนี้ถึง 6 ใน 10 คน ผู้วิจัยจึงนำประเด็นนี้มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยและนำกลับไปถามซ้ำกับบุคคลที่ไม่ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นพ้องต้องกันในประเด็นดังกล่าว ดังที่แสดงในภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16 ความสำคัญของลักษณะบุคลิกภาพกล้าตัดสินใจกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.16 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจ โดยกล้าที่ยอมรับเมื่อเกิดความผิดพลาดด้วย ในประเด็นนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้คำอธิบายที่ต่างกัน มีการใช้คำแทนคนลักษณะนี้ว่าเป็น คนที่มีความเผด็จการ (Dictator) คนที่มีความก้าวร้าว (Aggressive) หรือคนที่กล้าจะตัดสินใจและบอกว่าไม่หรือใช่ (Decisive) แต่เมื่ออธิบายในเชิงความหมายผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้คำอธิบายไว้คล้ายกันคือ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในที่นี้หมายถึงคนที่ต้องไม่ประนีประนอมเมื่อไม่เห็นด้วย เป็นคนที่กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ เป็นคนที่พร้อมจะตัดสินใจที่จะเดินหน้าไปอย่างไร เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพเชื่อว่าความเร็วเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จ การรีบตัดสินใจและทำอะไรบางอย่างย่อมดีกว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย แม้ว่าความกล้าตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาด ความกล้าตัดสินใจจะทำให้เรียนรู้และก้าวไปข้างหน้าได้เร็ว ดังนั้นคนที่เป็นผู้นำในธุรกิจนี้ได้ต้องเป็นคนที่กล้าตัดสินใจและยอมรับผลแม้ความกล้าตัดสินใจนั้นผิดพลาดตาม

พงศธร ธนบดีภัทร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Refinn ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ว่า “คนเป็นผู้นำองค์กรจะมัวรอให้คนอื่นตัดสินใจให้ หรือรอให้การถกเถียงสิ้นสุด หาคำตอบที่ดีที่สุดที่ทุกคนมีความสุขไม่ได้ การเป็นสตาร์ทอัพต้องทำงานแข่งกับเวลา บางครั้งการไม่ตัดสินใจอะไรเลยสร้างความเสียหายมากกว่าความกล้าตัดสินใจผิดด้วยซ้ำ นอกจากนี้หลายครั้งในการทำงาน เมื่อคนในทีมมีการถกเถียง และเมื่อเรื่องมาถึงคนที่เป็นผู้นำ

องค์กร แสดงว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและต้องการคนตัดสินใจ ถ้าผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ งานไม่เดิน แม้ว่าจะทำให้คนบางคนขัดใจไปบ้าง แต่ถ้าต้องทำต้องทำ”

ความคิดเห็นข้างต้นตรงกับแนวความคิดของ Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้งและ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้แสดงความเห็นด้วยว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นคนที่เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ และกล้าบอกว่า “ไม่” ถ้าไม่เห็นด้วย ดังที่ Sahib ได้กล่าวไว้ในบทสัมภาษณ์ว่า “สิ่งที่ผม และองค์กรของผมให้ความสำคัญมากคือความโปร่งใส (Transparency) ทุกคนในองค์กรได้เห็นข้อมูลชุดเดียวกัน เราไม่ปกปิดอะไร และเพราะเราไม่ปกปิดอะไร จึงไม่มีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร เวลาใครไม่เห็นด้วยอะไรให้เอาข้อมูลมายืนยันกันตรง ๆ เราชอบคนที่กล้าคิด กล้าแสดงออก และต้องกล้าทำด้วย ถ้าอะไรที่ตัดสินใจไปแล้วว่าจะทำต้องทำให้จบ”

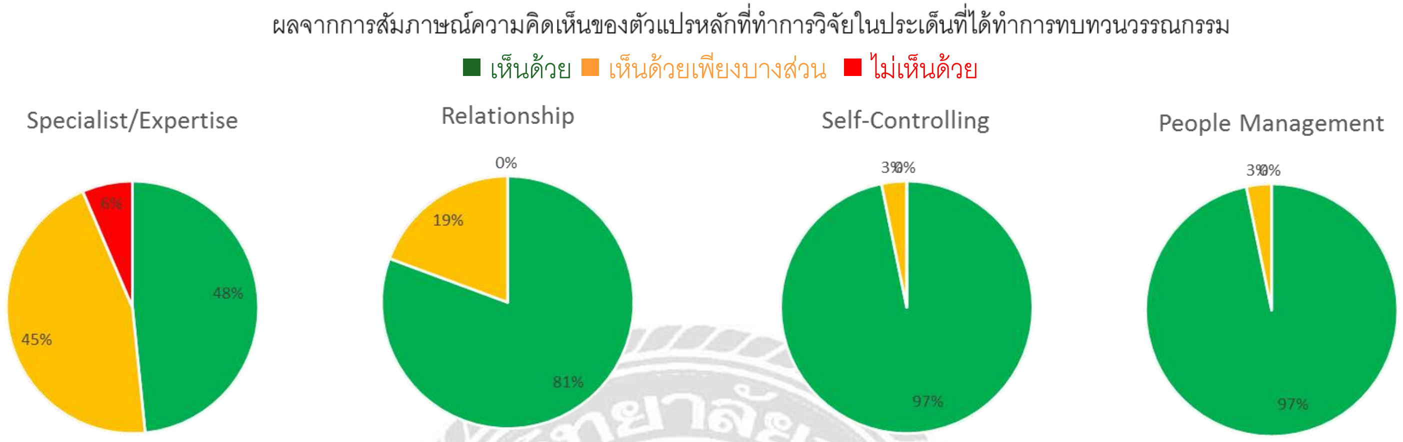
กล่าวโดยสรุปคือลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีความกล้าที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ที่กล้าที่จะคิด กล้าที่ทำ และพร้อมจะยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นนับเป็นตัวแปรสำคัญและส่งผลให้ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จในประเทศไทยได้

จากการวิจัยในหัวข้อที่ 4.3.1 ทั้งหมดสามารถพิจารณาสรุปได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านการมุมานะ (Preserverance) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านเรียนรู้ (Learning) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ (Openness) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านวิสัยทัศน์ (Visionary) และ ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านความกล้าตัดสินใจ (Decisive) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

4.3.2. ภาวะผู้นำ: การวิเคราะห์ตัวแปรด้านศักยภาพที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ

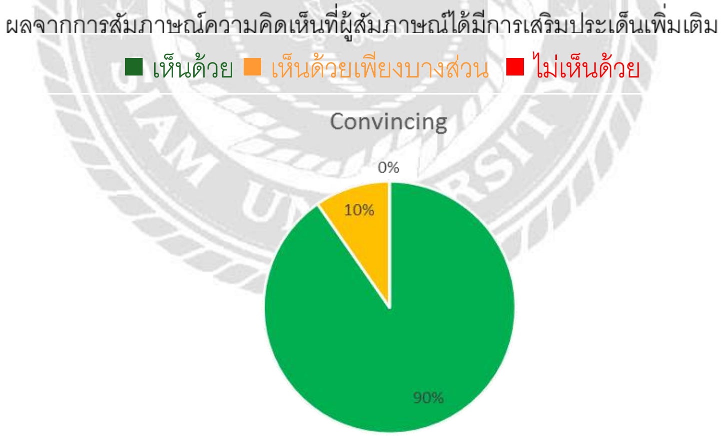
จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวแปร 4 ตัวแปรหลักคือ ตัวแปรด้านความสามารถในการปฏิบัติการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Action and Expertise) การสร้างความสัมพันธ์(Relationship) ความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-Controlling) และการบริหารคน (People Management) ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปรข้างต้นได้ถูกนำมาเป็นโครงสร้างหลักในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในหัวข้อด้านศักยภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป นอกจากนี้การสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้เชี่ยวชาญ และนักลงทุน ทำให้งานวิจัยนี้ค้นพบประเด็นสำคัญเพิ่มเติมด้าน

ศักยภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จเพิ่มจากเดิมอีก 1 ประเด็น คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ โดยมีการแสดงความเห็นถึงความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ดังภาพที่ 4.17 และ 4.18



ภาพที่ 4.17 ความสำคัญของศักยภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย



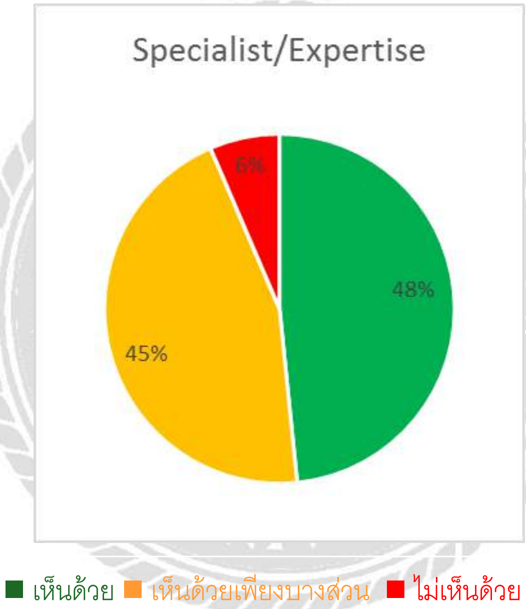
ภาพที่ 4.18 ตัวแปรเพิ่มเติมด้านความสำคัญของศักยภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการสัมภาษณ์พบประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ตัวแปรด้านความสามารถในการปฏิบัติการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Action and Expertise)

จากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต่างให้ความเห็นในประเด็นความสามารถด้านการปฏิบัติการไว้เป็นสองแนวคิด แนวคิดแรกคือความรู้ด้านปฏิบัติการไม่ได้มีความสำคัญมากนัก ส่วนอีกแนวคิดเชื่อว่าความสามารถในการปฏิบัติการมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.19



ภาพที่ 4.19 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการปฏิบัติการกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา:ผู้วิจัย

แนวคิดแรก คือ ความรู้ด้านปฏิบัติการไม่ได้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของสตาร์ทอัพ

จากผลการวิจัยพบว่ามีสตาร์ทอัพจำนวนร้อยละ 6 ที่กล่าวว่า ความรู้เชิงปฏิบัติการไม่มีความจำเป็นมากนัก โดยที่บุคคลเหล่านี้ล้วนแต่เป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่สามารถระดมทุนได้ถึงระดับเมล็ดพันธุ์ (Seed Stage) เท่านั้น และปัจจุบันยังคงเผชิญกับความท้าทายในเรื่องการพัฒนาบริการให้ได้มาตรฐาน

ความท้าทายดังกล่าวมักจะเกี่ยวข้องกับความรู้เชิงปฏิบัติการ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่มีผู้บริหารด้านเทคโนโลยีขององค์กร (Chief Technology of Organization: CTO) ของตนเอง ทำให้การพัฒนาในขั้นต่อไปทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกองค์กร (Outsource) ในการทำ ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงและผลงานที่ออกมาไม่มีความแน่นอน หรือถ้าต้องมีการแก้งานจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคคลภายนอกใหม่ตั้งแต่ต้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์กรเหล่านี้จะเผชิญความท้าทายในการพัฒนาเทคโนโลยีของบริการของตน แต่ผู้นำเหล่านี้มักจะมีความสามารถในการแบ่งงานและจัดสรรงานให้กับคนในทีม และนอกทีมเพื่อทำงานได้อย่างเหมาะสม คนกลุ่มนี้ล้วนแต่เป็นคนที่มีเครือข่ายกับกลุ่มคนภายนอกองค์กรที่ดีไม่ว่าจะเป็นสายสัมพันธ์กับนักลงทุน กับพันธมิตรธุรกิจ หรือกับลูกค้าโดยตรง ทำให้องค์กรเหล่านี้ได้รับข้อได้เปรียบเหนือผู้อื่น (Unfair Advantage) ไม่ว่าจะเป็นได้เงินลงทุนที่มากกว่า สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า หรือทรัพยากรได้ง่ายกว่า ทำให้องค์กรเหล่านี้ยังคงมีการเติบโต และมีศักยภาพที่จะระดมทุนในระดับต่อไปได้ หรือธุรกิจสตาร์ทอัพที่เลือกทำเป็นธุรกิจในลักษณะที่เน้นลักษณะโมเดลทางธุรกิจที่โดดเด่น มากกว่าพึ่งพาเทคโนโลยี (Enable Technology) ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นหลัก (Deep Technology) ซึ่งแนวความรู้ด้านปฏิบัติการทางเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างมาก

แนวคิดที่สองคือ ความรู้ด้านการปฏิบัติการมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสตาร์ทอัพ

ความรู้ด้านปฏิบัติการที่สำคัญที่สตาร์ทอัพทั้งหลายได้กล่าวถึงประกอบด้วยความรู้ด้านปฏิบัติการสองประเด็นคือ

1. ความรู้ในการปฏิบัติการในการทำธุรกิจ โดยที่องค์กรสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ มักมีหนึ่งในผู้ก่อตั้งเป็นผู้ที่ทำงานทางภาคธุรกิจมาก่อน ทำให้เข้าใจถึงปัญหาในการใช้งาน ความต้องการของภาคธุรกิจที่ยังไม่มีใครเข้าไปตอบสนอง เข้าใจการสร้างโมเดลธุรกิจเบื้องต้น โดยรู้ว่าการทำธุรกิจต้องมีกำไร และการจะสร้างกำไรได้ธุรกิจต้องมีลูกค้า และต้องมีลูกค้าที่ใหญ่พอที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตไปได้อย่างก้าวกระโดดและมีความต่อเนื่อง โดยที่แม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะไม่ได้เรียนทางด้านธุรกิจมาตั้งแต่ต้น แต่ล้วนเคยทำงาน หรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่ตนกำลังจะทำ ทำให้คนกลุ่มนี้มีข้อมูลเชิงลึก (Insight) ของธุรกิจดังกล่าว และสามารถวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน สามารถประมาณการงบประมาณ หรือวิเคราะห์กลยุทธ์ทางธุรกิจได้
2. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีซึ่งหลายองค์กรกล่าวว่า ความรู้ด้านนี้มีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจสตาร์ทอัพ เพราะตัวธุรกิจเองมักจะมีความเฉพาะด้านมากอยู่แล้ว

ส่วนมากธุรกิจที่เป็นสตาร์ทอัพจะต้องอาศัยความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก และถ้าในทีมไม่มีคนที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี จะเปรียบเสมือนองค์กรไม่มีส่วนที่เป็นหลักของธุรกิจ ดังที่หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์มีพูดว่า "ผมไม่เคยเห็นคนที่ประสบความสำเร็จใหญ่ ๆ ได้ประสบความสำเร็จมาจากการพึ่งคนอื่นล้วน ๆ นะ เหมือนกับร้านอาหาร ปกติแล้วร้านอาหารที่อร่อยหรือคนชอบมาก ๆ คนที่เป็นเป็นเชฟจะเป็นตัวเจ้าของเอง หรือรายการที่ดัง ๆ อย่างโอปร่า วิฟฟรีย์คนที่เป็นพิธีกรและเจ้าของเองเป็นคนเดียวกัน พวกร้านที่ดัง ๆ และเปิดสาขาได้เยอะ ๆ เริ่มต้นเจ้าของเองคือคนที่ทำมาก่อน และทำได้ดีมากจนเอาไปสอนต่อคนอื่นได้ทั้งนั้น" แม้แต่หนึ่งในนักลงทุนมีความเห็นสอดคล้องเช่นกันว่า "สิ่งที่เรามองหาในสตาร์ทอัพ ส่วนใหญ่เราไม่ได้หาสตาร์ทอัพที่มีแค่ความคิดทางธุรกิจเท่านั้น เพราะความคิดที่ดีหาง่าย โมเดลธุรกิจที่ดีหาไม่ยาก แต่ที่ยากคือใครจะทำให้มันเกิดขึ้นจริงได้ เวลาเราเลือกสตาร์ทอัพ เราจะดูศักยภาพในการพัฒนาสินค้า และบริการของสตาร์ทอัพนั้นเป็นหลัก และดูว่าสิ่งที่เขามีมันตอบโจทย์สิ่งที่เรามองหาอยู่ และทำได้จริงหรือเปล่า ดังนั้นองค์กรที่ไม่มี CTO (Chief Technology Officer) ของตัวเอง หรือไม่มีคนที่พัฒนาบริการของตัวเองได้เลย เราไม่คิดว่าเขาจะโตได้ขนาดนั้น การหาคนที่เก่งทางด้านเทคนิคในไทยหายากมากโดยเฉพาะคนแก้ระบบทางด้านเทคนิคที่เก่ง ๆ ตรงข้ามคนที่จบมาด้านธุรกิจกลับมีเยอะมาก ดังนั้นถ้าเราจะเลือกใครมาทำธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่ต้นเราจะเลือกคนที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคมาก่อนแล้วมาฝึกด้านธุรกิจให้ แต่มีโอกาสน้อยกว่าที่จะเลือกคนที่มีแค่ความรู้ทางธุรกิจ แต่ไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีเลยมาฝึกด้านนี้"

ความรู้ด้านปฏิบัติการนี้เองที่มีส่วนทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถเติบโตได้ องค์กรที่มี CTO เป็นของตัวเองนับว่ามีความสำคัญและเป็นตัวแปรหลักที่จะกำหนดว่าองค์กรนั้นจะผ่านช่วงแรกไปได้หรือไม่ เพราะหลายครั้งจะพบว่าองค์กรที่ไม่มี CTO เป็นของตัวเองต้องอาศัยการ Outsource จากหน่วยงานอื่น ซึ่งจะไม่สามารถแก้งาน และปรับเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจได้รวดเร็วมากพอ ในขณะที่การทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องอาศัยความเร็วในการปรับตัวอย่างมาก โดยสามารถสรุปข้อได้เปรียบในการที่มีหนึ่งในผู้ก่อตั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านปฏิบัติการได้ดังนี้

- ข้อได้เปรียบด้านต้นทุนจากการจ้างงาน เนื่องจากบุคคลที่มีความสามารถในการสร้างระบบเทคโนโลยีที่ไม่เคยมีคนทำมาก่อนได้มักจะเป็นที่ต้องการตัวในองค์กรใหญ่อยู่แล้ว คนกลุ่มนี้มักจะมีเงินเดือนที่สูงอยู่แล้วหรือมักจะเป็นฟรีแลนส์ที่คิดค่าใช้จ่ายในการทำงานเป็นรายชั่วโมงที่สูงเช่นกัน การที่ต้องจ้างคนเหล่านี้มาทำงานมักจะมีต้นทุนที่สูง ในขณะที่ถ้าหนึ่งในผู้ก่อตั้งเองเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อยู่แล้วจะทำให้ต้นทุนในการจ้างงานไม่สูง

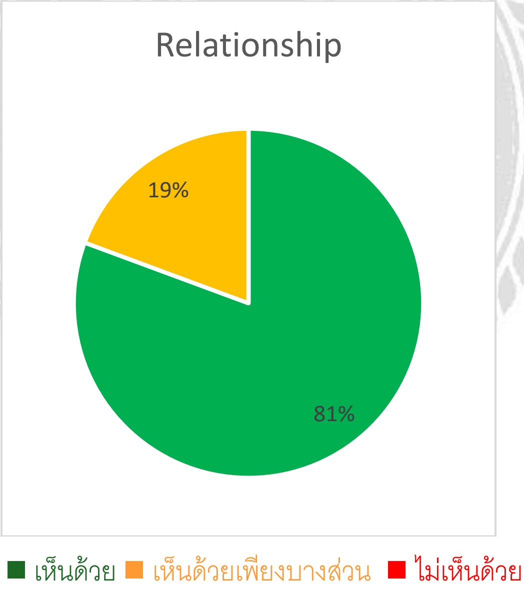
- ข้อได้เปรียบในการแก้งาน เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนสูงมาก ทั้งด้านโมเดลทางธุรกิจและทางการแก้ระบบเทคโนโลยี จะมีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขบ่อยมาก สตาร์ทอัพกว่าร้อยละ 35 กล่าวตรงกันว่า กว่าจะทำบริการที่มีความเสถียรออกมาได้อันหนึ่ง ต้องทิ้งโมเดลเก่า และทิ้งไอเดียที่ไปต่อไม่ได้เป็นอัตราส่วน 1/20 หรือมากกว่านี้ ดังนั้นหากต้องการลองโมเดลหนึ่ง ต้องจ้างคนมาทำครั้งต่อครั้ง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะสูงมาก การมี CTO อยู่ในองค์กรจะทำให้องค์กรสามารถลองสิ่งใหม่ได้เรื่อย ๆ โดยไม่มีต้นทุนที่สูงมากนัก
- ข้อได้เปรียบในด้านความเร็วในการเติบโต เนื่องจากสำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพแล้ว ระยะเวลาเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก หนึ่งในคำพูดที่หลาย ๆ ผู้ประกอบการได้กล่าวถึงคือ “ธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่เน้นที่ความคล่องตัว สิ่งที่สำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพคือความเร็ว ถ้าเปรียบเหมือนปลา เราเหมือนปลาที่ว่ายได้เร็ว ไม่ใช่ปลาตัวใหญ่” ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพต้องการสามารถปรับเปลี่ยน ดัดแปลง ปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และการมี CTO เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการจะทำให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ได้ทันที โดยคนเหล่านี้จะเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น เข้าใจบริบท หรือข้อจำกัดขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้การปรับเปลี่ยนสามารถทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- ข้อได้เปรียบในการพัฒนาต่อยอด เนื่องจากการมี CTO เป็นผู้ประกอบการเองจะมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเฉพาะทางที่เกิดขึ้นในบริษัท การพัฒนาเหล่านี้จะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้นหากต้องการพัฒนาต่อยอดไม่ต้องมาเรียนรู้ใหม่ตั้งแต่ต้นตลอดเวลา ทำให้การพัฒนาต่อยอดเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น
- ข้อได้เปรียบด้านการปกป้องลิขสิทธิ์ในเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรมักเป็นเทคโนโลยีเฉพาะทางที่ต้องเก็บเป็นความลับขององค์กร ช่วงเริ่มต้นที่เทคโนโลยีของสตาร์ทอัพยังไม่เสถียรและไม่สามารถนำไปจดลิขสิทธิ์ได้ ถ้าคนที่คิดค้นนวัตกรรมนั้นขึ้นมาไม่ใช่หนึ่งในผู้ประกอบการเอง แต่เป็นคนนอกที่รับจ้างทำเป็นรายโปรเจคนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะถูกเผยแพร่หรือนำออกไปใช้ที่อื่นได้ง่าย แต่หากหนึ่งในผู้ประกอบการเป็นเจ้าของเอง สตาร์ทอัพนั้นสามารถมั่นใจได้ว่านวัตกรรมที่ตนเองคิดค้นขึ้นมานั้นจะไม่ถูกนำไปใช้ที่อื่น

กล่าวโดยสรุปคือผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยไม่ได้มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีเสมอไป ถ้าลักษณะโมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นเป็นลักษณะสตาร์ทอัพที่พึ่งพาเทคโนโลยีเป็นส่วนน้อย (Enable Technology) แต่ในกรณีที่สตาร์ทอัพนั้นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก (Deep Technology) จำเป็นอย่างมากที่สตาร์ทอัพนั้นต้องมี

ผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีอยู่ในทีม แต่ทั้งนี้มิใช่เพียงความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเท่านั้นที่สำคัญ แต่ความรู้ด้านการทำธุรกิจและสร้างโมเดลธุรกิจมีสำคัญเช่นกัน ทีมผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีความรู้อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นอย่างดี และเติมเต็มศักยภาพที่ขาดโดยสร้างหรือหาทีมที่เหมาะสมในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพขึ้นมาด้วยกัน

2. ตัวแปรด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)

ตัวแปรด้านการสร้างความสัมพันธ์เป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นตรงกันว่ามีความสำคัญ และเป็นหนึ่งในตัวแปรหลักด้านศักยภาพที่ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีเพื่อประสบความสำเร็จ ผลจากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ให้เงินทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต่างให้ความเห็นประเด็นการสร้างความสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.20



ภาพที่ 4.20 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการสร้างความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.20 จะเห็นว่าตัวแปรศักยภาพทางด้านการสร้างความสัมพันธ์นับเป็นตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 81% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 19% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

จากภาพจะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับความสำคัญดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ในหัวข้อบุคลิกภาพการชอบเข้าสังคมว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ต่างตอบว่าลักษณะบุคลิกในการชอบเข้าสังคมไม่ใช่สิ่งจำเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ โดยหนึ่งในเหตุผลที่ให้คือ การเข้าสังคมและการสร้างความสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นในการขยายและสร้างการเติบโตให้กับสตาร์ทอัพ แต่ไม่จำเป็นเสมอไปว่าคนนั้นต้องเป็นคนที่ชอบเข้าสังคมถึงขั้นเป็นบุคลิกภาพหรือความชอบ เพียงแค่บุคคลนั้นสามารถวางตัว และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เพียงพอแล้ว โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงกลุ่มคนที่ผู้นำต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยได้ อันประกอบไปด้วย

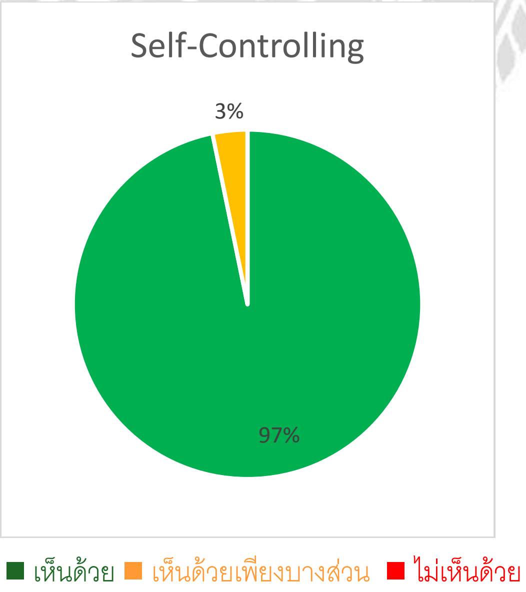
- ทีมงาน โดยที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์อันดีในที่ทำงานไว้ว่าในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในลักษณะของธุรกิจสตาร์ทอัพ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยไม่ได้พึ่งพาอาศัยผู้นำเพียงคนเดียวและผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบงานทุกอย่างคนเดียวอีกต่อไป หากผู้นำขาดการเรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม ขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ไม่สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ จะเป็นการยากที่จะประสบความสำเร็จได้ในธุรกิจลักษณะนี้ การเรียนรู้หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสำเร็จ ดังที่กฤติน ทิพย์แสงผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shamble ได้กล่าวไว้ว่า “การทำงานที่ดีต้องเริ่มจากทีมที่ดี และทีมที่ดีคือทีมทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์นี้ไม่ได้หมายความว่าแต่ละคนมีความเห็นต่างไม่ได้ แต่หมายถึงการที่แต่ละคนคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อส่วนรวม คนที่ชอบข่มคนอื่นเพียงเพื่อให้ตัวเองดูดี เราไม่เอาเข้าทีมเลย”
- นักลงทุน โดยที่ธุรกิจสตาร์ทอัพ มักจะไม่ได้เติบโตผ่านการใช้เงินลงทุนของตัวเองทั้งหมด แต่มักจะเติบโตผ่านการระดมทุนในระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักลงทุนนับว่ามีความจำเป็นอย่างมากดังที่สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์ ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shippop ได้กล่าวไว้ว่า “พวก Network สำคัญมาก การเข้าหาผู้ใหญ่ในวงการสำคัญ มันจะทำให้เราได้เปรียบทั้งด้านการหาเงินลงทุน การได้แนวคิดใหม่ การสร้างพันธมิตรการค้า” ซึ่งความเห็นดังกล่าวตรงกับสิ่งที่ดุสิต ชันรัตน์ ผู้บริหารการจัดการการลงทุนของ SCG AdVenture ได้กล่าวไว้ว่า “เรามองหาคนที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบ Mutual Benefit ให้เราได้ มันคือความสัมพันธ์แบบที่เราทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์กันทั้งคู่” การสร้างพันธมิตรเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าได้เร็วขึ้น ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์กับนักลงทุนจึงมีความจำเป็นมาก

- ลูกค้า โดยผู้นำองค์กรต้องสามารถทำตนให้เป็นที่รัก และสร้างความน่าเชื่อถือในกลุ่มลูกค้าให้ได้ โดยเฉพาะกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีลูกค้าเป็นกลุ่มธุรกิจ (Business to Business: B2B) ดังที่ชนม์ชญงค์ ไตรรัตน์เกยูร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Juice Innov8 ได้กล่าวว่า “ความสัมพันธ์สำคัญกับเรามาก เราต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าเอาไว้ โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจของเราเป็นลักษณะ B2B ด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดียิ่งมีผลต่อความสำเร็จอย่างมาก”

กล่าวโดยสรุปคือศักยภาพของผู้นำในด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย มีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

3. ตัวแปรด้านการควบคุมตนเอง (Self-Controlling)

นอกเหนือจากความสามารถในการควบคุมทีม หรือ คนอื่นแล้ว ความสามารถในการจัดการตนเองของคนที่เป็นผู้นำมีสำคัญเช่นกัน โดยผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าความสามารถในการควบคุมตัวเองเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่มีความสำคัญ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.21



ภาพที่ 4.21 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการควบคุมตนเองกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.21 จะเห็นว่าร้อยละ 97 ของผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าความสามารถในการควบคุมตัวเองเป็นสิ่งจำเป็น 3%เห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าวเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย ดังที่ดร.พณชิต กิตติปัญญางามผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Accrevo ได้กล่าวว่า “ผมชอบเข้าวัด ชอบธรรมะ แต่ก่อนไม่เคยสนเรื่องพวกนี้เลย แต่พอโตขึ้นผมพบว่ามันช่วยให้เราได้สะท้อน และคิดย้อนกลับมาดูตัวเอง กลับมาดูความคิดของเราได้ดี และนั่นแหละคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนา” การควบคุมตนเองที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญมีอยู่ 3 ประเด็นหลัก คือ

- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง (Emotional Controlling)

  ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตัวเองมีสำคัญมาก เนื่องจากผู้นำที่ต้องบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพต่างจะพบกับช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน กดดัน และท้าทาย หรือเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังไม่ตรงกัน ดังที่ภาชรี ฑูรกฤษณา ผู้บริหารโครงการ Dtac Accelerate ได้กล่าวว่า “พวกสตาร์ทอัพ จะมีช่วง Break down กันทุกคน และคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้มันไปหมด ทั้งทีม ทั้งความกล้าตัดสินใจ” ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับที่ธนวิชญ์ ต้นกันยา ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Horganice ได้กล่าวไว้ว่า “คนเป็นผู้นำมันต้องคุมสติตัวเองให้ได้ ซึ่งรวมถึงการคุมอารมณ์ด้วย เพราะยังไงสตาร์ทอัพจะได้เจอช่วงเวลาแย่ ๆ แน่ ถ้าคุมสติตัวเองไม่ได้ ปล่อยให้อารมณ์พาไปคงล้มกันหมด” กล่าวคือถ้าผู้นำธุรกิจไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในช่วงเวลาที่ลำบากของบริษัท การบริหารงาน และความกล้าตัดสินใจทุกอย่างมีโอกาสที่จะล้มไปด้วย

- ความสามารถในการควบคุมวินัยของตนเอง (Discipline Controlling)

  ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า วินัยคือสิ่งที่จำเป็นมากในการทำธุรกิจนี้ เพราะลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพมีลักษณะที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปที่เน้นการทำซ้ำ สร้างระบบที่เสถียร หรือการบริหารจัดการที่เป็นระบบ แต่การทำธุรกิจสตาร์ทอัพความสนใจมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การลองผิดลองถูก การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการล้มเหลวจากการทดลองจะเกิดขึ้นบ่อยมากเมื่อเทียบกับธุรกิจที่มีนโยบายที่ไม่ต้องลองสิ่งใหม่ เพราะความล้มเหลวที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งนี้เอง ทำให้สตาร์ทอัพมีโอกาสที่จะล้มเลิกการทำธุรกิจ หากผู้ที่เป็นผู้นำไม่มีวินัยในการลอง ทำซ้ำ เรียนรู้ พัฒนา และกลับสู่การทดลองใหม่อีกครั้ง ธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นอาจจะคงอยู่ไม่ได้ ดังที่สุรวัฒน์ พรหมโยธิน กรรมการบริหาร กลุ่มนักลงทุน Bangkok Venture ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “การเป็นผู้นำสตาร์ทอัพมันต้องคุมนิสัย และสิ่งที่ต้องทำรอบตัว แม้ว่าไม่อยากจะทำ แต่ต้องทำให้ได้” ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพร สันธนะวิทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) สตาร์ทอัพ

Power Prawn ได้กล่าวไว้ว่า "คนเป็นสตาร์ทอัพต้องทำงานอย่างบ้าคลั่ง ต้องทำ และทำต่อไปเรื่อย ๆ โดยมองที่เป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการทำเป็นหลัก อย่าเขว และคุมตัวเองให้ทำต่อไป" และยังสอดคล้องกับพงศ์พนัสถ์ สุทธิพงศ์ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Y&O ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของการคุมวินัยของตัวเองไว้อีกประเด็นว่า "การเป็นผู้นำมันต้องเป็นตัวอย่างให้ทีมงานด้วย ถ้าคนเป็นผู้นำเอะอะไม่ทำ เอะอะโยนงาน มันคงเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีเท่าไร ถ้าเราอยากให้ทีมงานเป็นยังไง คนเป็นผู้นำต้องเป็นอย่างนั้นด้วย"

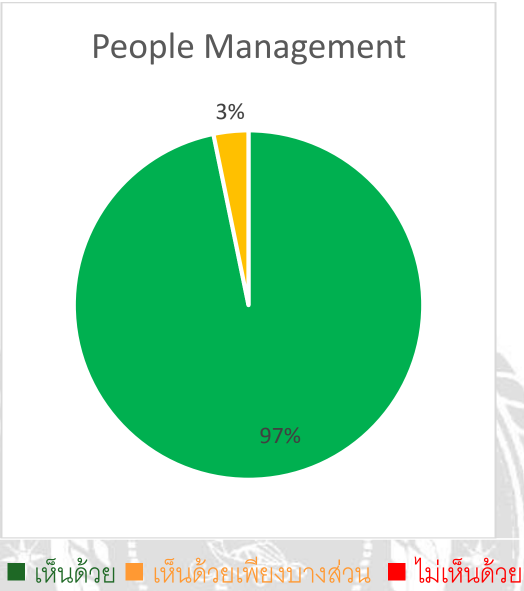
- ความสามารถในการควบคุมความหลงตัวเอง (Self-Arrogance)

ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนได้กล่าวถึงภาวะของความสำเร็จของสตาร์ทอัพว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมักจะไม่ใช่ความสำเร็จที่ยืนยาว เพราะถ้าต้องการจะเติบโตเพื่อให้เกิดความสำเร็จใหม่ขึ้นมา ความท้าทาย และความล้มเหลวในการทดลองมักจะเกิดขึ้นตามมาด้วย แต่ถึงอย่างนั้นพอกลุ่มสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ระดับหนึ่งมักจะมีคนมาชื่นชม แสดงความยินดี และมาเยินยอทำให้กลุ่มสตาร์ทอัพหลงไปกับคำพูดได้ง่าย ดังที่ณัฐพร สันธนะวิทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) ของสตาร์ทอัพ Power Prawn ได้กล่าวว่า "คนเป็นผู้นำต้องคุมตัวเอง ให้ไม่หลงตัวเอง ลองสังเกตุคนที่ประสบความสำเร็จสิ แต่ละคนมีความ Humble ในตัวเองทั้งนั้นเลย คนที่จะโตได้คือคนที่ไม่หลงไปกับคำชม และต้องไม่ดูถูกคนอื่น" ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่กฤติน ทิพย์แสง ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shamble ได้กล่าวไว้ว่า "ทีมของเรา เราให้คุณค่ากับคนทุกคน เพราะทุกคนมีข้อดีเฉพาะตัวด้วยกันทั้งนั้น โดยคนที่เราจะไม่รับเข้าทีมเลยไม่ใช่คนที่ไม่เก่งนะ แต่เป็นคนที่ดูถูกคนอื่น คนที่ทำแสดงตัวว่าเก่งกว่าคนอื่นตลอดเวลาและไม่ยอมรับความเห็นของคนอื่น หรือคิดว่าคนอื่นโง่กว่า อันนั้นรับไม่ได้เลยจริง ๆ "

กล่าวโดยสรุปคือศักยภาพของผู้นำในด้านการควบคุมตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมทางด้านสติอารมณ์ของตนเอง การควบคุมวินัยของตนเอง และการควบคุมภาวะความหลงตัวเองต่างมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

4. ตัวแปรด้านการบริหารคน (People Management)

ความสามารถในการควบคุมทีมเป็นหัวข้อ และเป็นประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากนึกถึงเป็นประเด็นแรก โดยที่ความสามารถในการคุมทีมได้รับมติอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเป็นสตาร์ทอัพในประเทศไทย ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปใจความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.22



ภาพที่ 4.22 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการบริหารคนกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพจำเป็นจะต้องมีการบริหารคน โดยที่ร้อยละ 97 ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความสำคัญของประเด็นนี้เป็นความสามารถอย่างแรกที่ผู้นำต้องมี ร้อยละ 3 เห็นด้วยเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย ดังที่ธนวิชญ์ ต้นกันยา ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Horganice ได้แสดงความคิดเห็นว่าในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ทีมงานคือสิ่งที่สำคัญที่สุด คนเป็นทรัพย์สินเดียวที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพได้เปรียบองค์กรขนาดใหญ่ เพราะคนเป็นทรัพย์สินที่จะสร้างการเติบโตให้กับบริษัทได้ ในขณะที่สินทรัพย์อื่น ๆ ไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ จำเป็นต้องอาศัยคน คนกลับพัฒนาตัวเองได้อย่างไม่จำกัด คนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่กลับกลายเป็นสิ่งที่ผู้นำสตาร์ทอัพหลาย ๆ คนไม่ได้คำนึงถึงและทำให้การเติบโตหยุดชะงักเมื่อต้องบริหารคนมากขึ้น

ความคิดเห็นดังกล่าวตรงกับที่ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ได้แสดงความคิดเห็นว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนมากจะมีข้อจำกัดอยู่หลายอย่างไม่ว่าจะเป็น ต้องอาศัยทีมงานที่มีทักษะที่เหนือกว่าคนทั่วไป มีความสามารถที่ไม่เหมือนใคร และมีความโดดเด่นในเชิงความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่คนเหล่านี้มักเป็นบุคลากรคุณภาพที่สามารถเลือกทำงานในองค์กรใหญ่ที่มีความมั่นคงและรายได้ดีได้ไม่ยาก แต่การจะดึงคนเหล่านี้ไว้ในองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพที่สร้างรายได้ให้น้อยกว่า มีความเสี่ยงที่มากกว่า และมีการทำงานที่หนักกว่าได้ ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารคนมากกว่าคนทั่วไปถึงจะสำเร็จได้

การบริหารคนในที่นี้หมายความรวมถึงความสามารถในการสร้างความคิดแบบเป็นผู้ประกอบการให้กับทีมงาน ทำให้คนในทีมรู้สึกรักองค์กร หวงแหนองค์กร พร้อมจะต่อสู้ไปกับองค์กรประหนึ่งเป็นธุรกิจของตัวเอง ซึ่งการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นหนึ่งในธุรกิจที่สนับสนุนให้ทีมงานมีความรู้สึกของการเป็นผู้ประกอบการได้อย่างแท้จริงต่างจากการทำงานกับองค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นการสร้างระบบ การทำงานขององค์กรสตาร์ทอัพมีแนวโน้มที่จะให้ทีมงานเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรขึ้นมา และนำแนวคิดดังกล่าวไปทดลองถึงความเหมาะสม โดยที่ให้โอกาสในการทำผิดพลาดกับคนในทีม ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องใหญ่ที่ต้องป้องกันมากมาย แต่ความผิดพลาดสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ ดังที่พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร(CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ได้แสดงความคิดเห็นถึงการบริหารทีมงานไว้ว่า การบริหารงานที่ดีต้องเปิดโอกาสให้คนได้ลองสิ่งใหม่แต่การลองทุกอย่างต้องสามารถวัดผลได้ เพื่อให้ทั้งตัวบุคลากรเองและองค์กรได้เรียนรู้ไปด้วย สิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องมีคือต้องรู้จักไว้ใจแนวทางที่ทีมงานเสนอมา มิเช่นนั้นจะลงเอยด้วยการต้องทำทุกอย่างด้วยตัวเองทั้งหมด และเมื่อเกิดความผิดพลาดต้องรู้วิธีที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้

กล่าวคือการบริหารคนรวมถึงการคัดเลือกคน การจัดการสร้างระบบการวัดผล อำนวยความสะดวกให้ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ สิ่งที่ผู้นำต้องทำในการบริหารคน ได้แก่ การคัดเลือกคน การวัดผลงาน การพัฒนา การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสาร การจัดอบรม และการเสนอผลประโยชน์

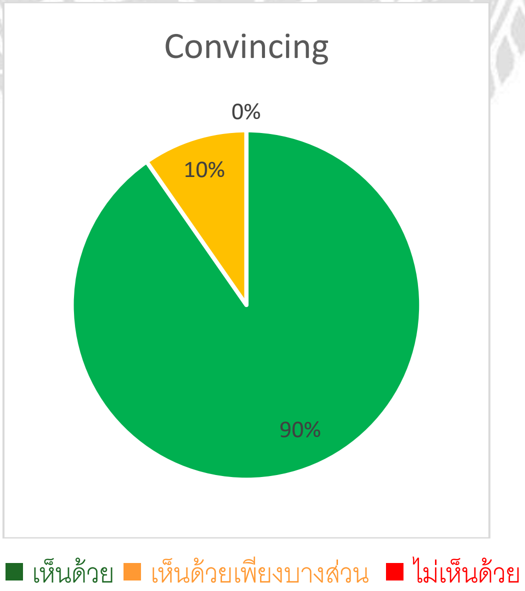
กล่าวโดยสรุปคือการบริหารคนโดยเฉพาะกลุ่มคนที่เป็นทีมงาน เป็นศักยภาพที่สำคัญมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ 4.3.3 ซึ่งเป็นประเด็นเพิ่มเติมด้านตัวแปรภายนอกอย่างตัวแปรทีมงานที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ทำต่อผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจำนวน 22 ราย ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานบ่มเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย และ นักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย ทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาข้างต้นจำนวน 1 ประเด็น คือ ศักยภาพด้านความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจให้คนคล้อยตาม โดยประเด็นดังกล่าวมีการให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตัวแปรด้านความสามารถในการโน้มน้าวใจคน (Convincing)

ความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นเพียงประเด็นเดียวที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตรงกันว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 8 ใน 10 คนแรกได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวขึ้นมาด้วยตนเอง โดยมิได้มีการสร้างคำถามนำแต่อย่างใด และเมื่อตัวแปรดังกล่าวได้ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งขึ้น ตัวแปรนี้จึงได้นำมาใส่ในโครงสร้างรวมในคำถามสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ครั้งต่อ ๆ มา และถามซ้ำในกลุ่มคนที่ยังไม่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าวทั้งหมด ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่าประเด็นด้านความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จใจการเป็นสตาร์ทอัพในประเทศไทย ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปใจความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.23



ภาพที่ 4.23 ความสำคัญของลักษณะศักยภาพทางด้านการโน้มน้าวใจกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.23 จะเห็นว่าลักษณะศักยภาพทางด้านการโน้มน้าวใจเป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ 90% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 10% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

ความสามารถในการชนะใจผู้อื่นเป็นหนึ่งในคุณสมบัติอันรวมถึงความกล้าที่จะพบปะผู้คน กล้าที่จะพูดคุยและดึงดูดให้ผู้อื่นรู้สึกว่าอยากจะรู้จักและพูดคุยต่อ ซึ่งเป็นหนึ่งในจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผู้คนคล้อยตาม

ความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นคุณสมบัติที่มีความจำเป็นดังที่พัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Pennorama ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสามารถในการขายเป็นสิ่งจำเป็นมาก การขายในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงการขายความคิด คนเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องสามารถขายความคิดเรื่องการเติบโต และการต่อยอดธุรกิจให้กับนักลงทุนได้ และต้องสามารถขายฝันให้กับทีมงานได้

ธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Builk ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการโน้มน้าวใจในแง่มุมของการนำเสนองาน (Presentation) การประมูลงาน(Pitching) การเล่าเรื่องและขายฝันให้ทีมงาน (Story Telling) ว่าคนเป็นผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้คนเชื่อในสิ่งที่ตัวเองเชื่อได้ โดยเมื่อจะเริ่มธุรกิจสตาร์ทอัพผู้นำต้องสร้างทีมผู้ก่อตั้งโดยการโน้มน้าวให้ทีมเริ่มต้นยอมสละความสบาย สละเวลา และสละพลังงานเพื่อรวมตัวในการสร้างธุรกิจ และเมื่อธุรกิจต้องการการเติบโตผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้นักลงทุนเชื่อยอมลงทุน และยอมสนับสนุนธุรกิจ และทันทีที่บริษัทใหญ่ขึ้นและต้องการทีมงานผู้นำต้องโน้มน้าวให้คนยอมสละหยาดเหงื่อแรงงานต่อสู้กับงานหนักในการขยายธุรกิจ และในการขยายธุรกิจผู้นำต้องโน้มน้าวให้ลูกค้าเชื่อให้ได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สร้างมามีคุณค่ากับเขาจริง ๆ

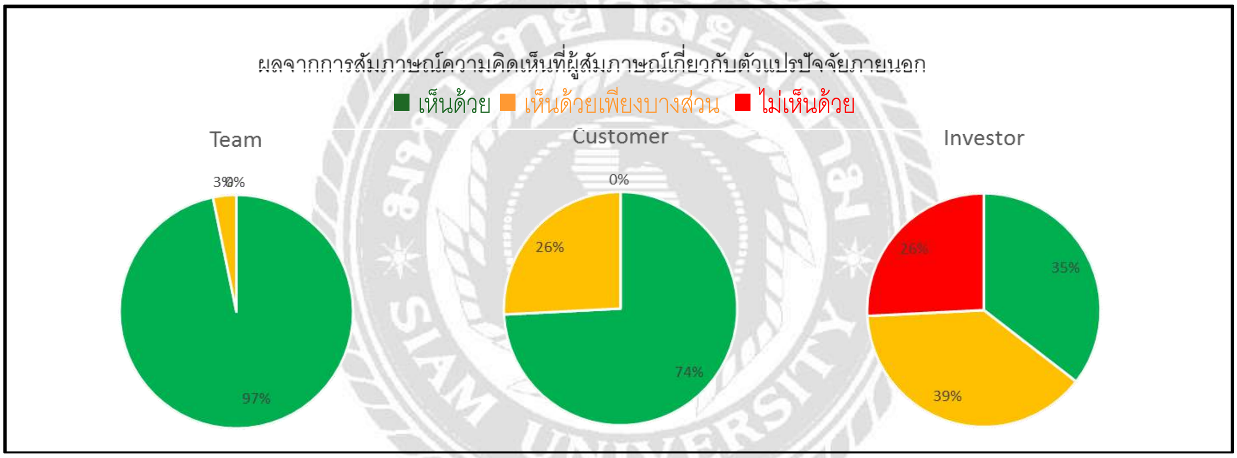
กล่าวโดยสรุปคือความสามารถในการขายความคิดไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้า การขายฝันให้กับทีมงาน และการขายความคิดให้กับนักลงทุน ล้วนแต่ต้องอาศัยศักยภาพด้านการโน้มน้าวใจของผู้นำองค์กร ดังนั้นความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมี

จากการวิจัยในหัวข้อที่ 4.3.2 ทั้งหมดสามารถพิจารณาสรุปได้ว่าศักยภาพของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารคน (People Management) ผู้ที่มีศักยภาพในการควบคุมตนเอง (Self-Controlling) ผู้ที่มีศักยภาพด้านการสร้าง

ความสัมพันธ์ (Relationship) และผู้ที่มีศักยภาพด้านการโน้มน้าวใจ (Convincing) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นศักยภาพที่สำคัญของผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

4.3.3. การวิเคราะห์ตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่ส่งผลให้ผู้นำสตาร์ทอัพของไทยประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรหลัก โดยที่ตัวแปรดังกล่าวหมายความถึงบุคคลอื่นที่มิใช่ตัวผู้นำเองแต่มีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำ คือ ตัวแปรด้านทีมงาน (Team Member) ตัวแปรด้านลูกค้า (Customer) และตัวแปรด้านพันธมิตรประเภทกลุ่มนักลงทุน (Investor) ทั้ง 3 ตัวแปรได้ถูกนำมาเป็นโครงสร้างหลักในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในหัวข้อด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป



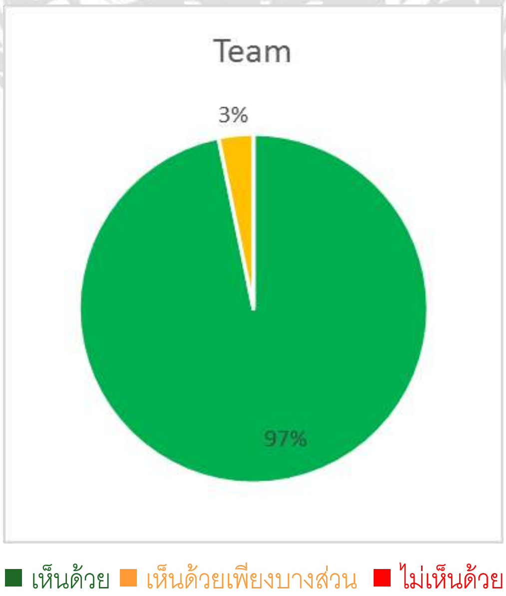
ภาพที่ 4.24 ความสำคัญของตัวแปรภายนอกกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพข้างต้นจะเห็นว่าตัวแปรที่ผู้รับการสัมภาษณ์ลงความเห็นตรงกันคือตัวแปรด้านทีมงาน กล่าวคือทั้งกลุ่มสตาร์ทอัพ นักลงทุน และผู้เชี่ยวชาญต่างเห็นพ้องต้องกันว่าทีมงานมีความสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำที่ดีของผู้ทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ในขณะที่ประเด็นรองลงมาคือตัวแปรด้านลูกค้าที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่ามีความสำคัญเช่นกันแต่ในสัดส่วนที่น้อยกว่าประเด็นด้านทีมงาน ในขณะที่ตัวแปรด้านนักลงทุนเป็นตัวแปรที่ได้รับความสนใจน้อยที่สุด โดยมีผู้ไม่เห็นด้วยว่านักลงทุนส่งผลต่อภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จใจธุรกิจสตาร์ทอัพถึงร้อยละ 26

จากการสัมภาษณ์ความเห็นของกลุ่มคนทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นสตาร์ทอัพจำนวน 22 คน นักลงทุนจำนวน 7 คน และผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ในประเด็นด้านปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ พบว่าแต่ละกลุ่มแสดงความคิดเห็นในรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

ตัวแปรด้านทีมงาน (Team Member)

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกกลุ่มเห็นตรงกันว่าตัวแปรด้านทีมงานมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้ที่จะเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก กล่าวคือ แม้ว่าผู้นำสตาร์ทอัพจะเป็นผู้ที่มีความสามารถอย่างมาก แต่ถ้าทีมงานที่คัดเลือกเข้ามาตั้งแต่ต้นไม่เหมาะสม ผู้นำผู้นั้นอาจไม่สามารถแสดงความสามารถได้เท่าที่ควร ประเด็นดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับตัวแปรสำคัญด้านความสามารถของผู้นำที่ประสบความสำเร็จก่อนหน้านี้ จากประเด็นความสามารถด้านการจัดการคนที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.3.2 จะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดลงความเห็นว่าความสามารถการบริหารจัดการคนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มคนที่ได้รับการกล่าวถึงก่อนหน้านี้ว่ามีผลที่สุดคือกลุ่มคนที่เป็นทีมงาน ซึ่งจะได้กล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อนี้ ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.25



ภาพที่ 4.25 ความสำคัญของตัวแปรด้านทีมงานกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.25 จะเห็นว่าตัวแปรด้านทีมงานเป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ 97% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 3% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วยเลย

จากภาพจะเห็นว่าผู้ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าทีมงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมาก โดยที่มีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่ตอบว่าทีมงานมีความสำคัญในระดับปานกลาง ผู้ที่แสดงความคิดเห็นว่าทีมงานมีความสำคัญระดับกลาง ๆ ได้ให้ความเห็นว่า แม้ทีมงานจะสำคัญ แต่ไม่เท่ากับตัวผู้นำเอง กล่าวคือแม้ว่าทีมงานจะหายไปทั้งหมด แต่ถ้าผู้นำเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะของผู้นำที่ดี คนผู้นั้นจะสามารถคัดเลือกคนเข้าทีมมาใหม่ได้ในไม่ช้า นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้นักลงทุนเลือกลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพคือตัวผู้นำไม่ใช่ทีมงาน ดังนั้นกลุ่มคนร้อยละ 3 ข้างต้นจึงกล่าวว่าปัจจัยด้านทีมงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญระดับกลาง ๆ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากถึงร้อยละ 97 เห็นว่าทีมงานมีความสำคัญอย่างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าทีมงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในทุกช่วงระยะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่เริ่มต้น โดยที่ทีมผู้ก่อตั้งซึ่งนับเป็นหลักเริ่มต้นขององค์กรต้องประกอบไปด้วยคนที่มีความสามารถต่างกันสามารถเติมเต็มกันได้ ดังที่โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) Durian Group ได้แสดงความคิดเห็นว่าทีมผู้ก่อตั้ง Startup ควรจะประกอบไปด้วย Hustler Hacker และ Hipster โดยที่กลุ่มแต่ละกลุ่มนี้หมายถึง

- Hustler หรือผู้ที่เป็นคนดูเรื่องของธุรกิจเป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจนักลงทุนให้มาลงทุน เป็นตัวแทนบริษัทในการขายความคิด ขายสินค้าและบริการ เป็นศูนย์กลางของเครือข่าย ซึ่งโดยมากคนกลุ่มนี้มักจะเป็น CEO ขององค์กร
- Hacker หรือผู้พัฒนาบริการหรือผลิตภัณฑ์หลัก โดยมากบุคคลผู้นี้จะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มีความรู้ลึกและรู้จริงในเทคโนโลยี หรือมีความคุ้นเคยเฉพาะด้านที่ทำมา เช่น เป็นหมอที่ทำในธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการให้การรักษาผู้ป่วย เป็นผู้ที่เคยทำงานด้านอสังหาริมทรัพย์ที่ให้บริการสตาร์ทอัพด้านการจัดสรรอสังหาริมทรัพย์ เป็นวิศวกรคอมพิวเตอร์ที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี
- Hipster หรือนักออกแบบที่เน้นการแก้ปัญหาของผู้ใช้มากกว่าการออกแบบเชิงการใช้งานทั่วไปโดยการผนวกเอาลักษณะพื้นฐานของสิ่งที่ Hacker พัฒนาขึ้นมาได้มารวมกับความต้องการของตลาด คนกลุ่มนี้โดยมากจะมีการสังเกตุที่ละเอียดอ่อน สามารถระบุปัญหาหรือโอกาสใหม่ และสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของบริการหรือสินค้า

นอกจากทีมผู้ก่อตั้งที่มีความสำคัญอย่างมากในช่วงเริ่มต้นธุรกิจแล้ว เมื่อองค์กรต้องการการเติบโต ทีมงานยิ่งทวีบทบาทความสำคัญมากขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าในช่วงการเติบโตเป็นช่วงที่ทีมงานจะต้องเพิ่มมากขึ้น และความสามารถในการทำงานของทีมผู้ก่อตั้งไม่เพียงพอที่จะทำให้ทีมขยายได้อีกต่อไป ทั้งเวลาที่มีจำกัด ความรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัด ความสามารถในการทำหลาย ๆ อย่างที่จำกัด ทำให้ทีมผู้ก่อตั้งต้องขยายทีมให้ใหญ่ขึ้น เพื่อหาความสามารถใหม่ คนใหม่ และความรู้จากกลุ่มคนใหม่เข้ามาพัฒนาทีมให้ใหญ่ขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตที่ตามมา

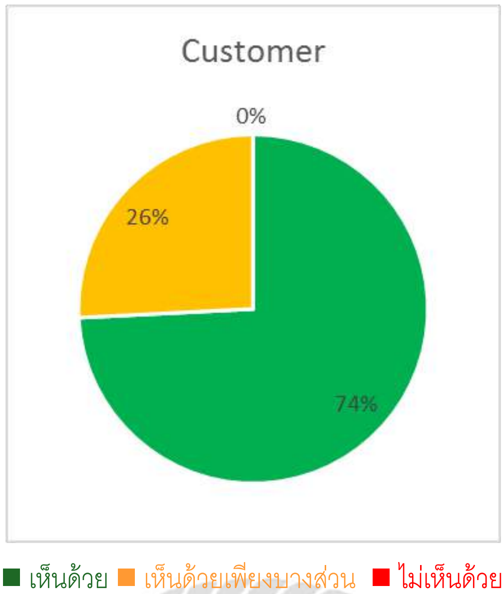
เมื่อองค์กรอยู่ในช่วงของการสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ทีมงานคือผู้ปฏิบัติการและสร้างให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริง โดยในช่วงเวลานี้ผู้นำจะเป็นเพียงผู้กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทาง สร้างเป้าหมาย สร้างลักษณะวัฒนธรรม และกำหนดคุณค่าขององค์กร แต่ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่ลงมือทำเอง ดังนั้นช่วงเวลานี้ทีมงานจึงเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ เป็นผู้ทำและผู้สร้างระบบให้กับองค์กร

และสุดท้ายเมื่อองค์กรเติบโตเต็มที่และต้องการออกจากธุรกิจ ทีมงานยิ่งทวีความสำคัญ โดยเป็นตัวแปรหลักสำคัญที่สุดอีกตัวแปรหนึ่งที่นักลงทุนจะใช้ในการเลือกลงทุนและซื้อกิจการต่อ ธุรกิจที่มีทีมงานดีเป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรจะสามารถไปต่อได้ เมื่อทำการซื้อกิจการต่อมาแล้ว องค์กรนั้นจะยังคงสามารถทำกำไรและมีความยั่งยืนในตลาดต่อไปได้

จากคำอธิบายข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรด้านทีมงานมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของผู้นำ แม้ว่าผู้นำจะมีความสามารถหรือมีบุคลิกที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ แต่หากผู้นำไม่สามารถรวบรวมทีมงานที่เหมาะสมได้ จะเป็นการยากที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยได้

ตัวแปรด้านลูกค้า (Customer)

ในด้านตัวแปรลูกค้าเป็นอีกตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ล้วนให้ความเห็นตรงกันว่ามีความสำคัญ โดยให้คำอธิบายว่าไม่มีธุรกิจใดที่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากลูกค้า แต่ในการได้มาซึ่งลูกค้าของทุกธุรกิจ องค์กรต้องทำความเข้าใจก่อนว่าลูกค้าต้องการอะไร ให้คุณค่ากับอะไร หรือปัญหาคืออะไร แล้วการคงอยู่ขององค์กรสตาร์ทอัพนั้น ๆ สามารถตอบสนองอะไรให้กับลูกค้าได้บ้าง ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.26



ภาพที่ 4.26 ความสำคัญของตัวแปรด้านทีมงานกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพแสดงให้เห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากถึงร้อยละ 74 ให้ความเห็นตรงกันว่าตัวแปรด้านลูกค้ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกร้อยละ 26 กล่าวว่าลูกค้ามีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วย

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นว่าตัวแปรลูกค้ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางได้แสดงความเห็นว่า การคงอยู่ของบริษัทสตาร์ทอัพและลูกค้าเป็นการคงอยู่ในรูปแบบของผลประโยชน์ต่างตอบแทน องค์กรได้กำไร เติบโตได้และคงอยู่ต่อไปได้ ส่วนลูกค้าได้รับการแก้ปัญหาหรือได้รับคุณค่าที่ต้องการ ดังนั้นตราบใดที่องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรนั้นจะยังคงอยู่ หรือต่อให้มีลูกค้าบางส่วนไม่พอใจกับสินค้าหรือบริการบ้าง แต่ถ้าสินค้าและบริการนั้นดีจริงและสามารถแก้ไขปัญหาให้กับคนบางกลุ่มได้จริง ๆ ลูกค้าที่หายไปจะกลับมาเองในระยะเวลาไม่นาน กล่าวโดยสรุปคือ ลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร อาจเป็นไปได้ว่ามีบางช่วงที่ไม่มีลูกค้า แต่ถ้าสินค้าและบริการขององค์กรนั้น ๆ ดีจริงและสามารถตอบโจทย์ของลูกค้าได้จริง ท้ายที่สุดนั้นลูกค้าเหล่านั้นจะกลับมาเองตามแนวคิดของผลประโยชน์ต่างตอบแทน

ในขณะที่ลูกค้าส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 74 เห็นตรงกันว่าลูกค้าสำคัญมาก โดยให้เหตุผลว่า

- ลูกค้าเหมือนเส้นเลือดแดงในองค์กรที่จะหล่อเลี้ยงให้ทุกกระบวนการเกิดขึ้นได้ผ่านการซื้อสินค้าหรือบริการและทำการซื้อซ้ำอยู่เรื่อย ๆ

- การคงอยู่ขององค์กรพึ่งพิงอยู่กับความจงรักภักดีและความพึงพอใจของลูกค้า หากลูกค้าหมดศรัทธาและไม่สนับสนุนซื้อสินค้าและบริการจะไม่มีน้ำหล่อเลี้ยงให้กับองค์กรต่อไป
- ลูกค้าเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่ว่าเป้าหมายขององค์กรจะเป็นการสร้างกำไรให้ได้มากที่สุด มีการเติบโตสูงสุด หรือการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจมากที่สุด ทุกองค์กรล้วนแต่ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ลูกค้าทำหน้าที่เป็นฝ่ายการตลาดให้องค์กรได้ง่ายกว่าการที่บริษัทต้องทำการตลาดด้วยตนเองทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่การเข้าถึงเครือข่ายโลกโซเชียลได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึง กล่าวคือลูกค้าสามารถเป็นผู้บอกต่อและแนะนำต่อได้ ซึ่งจำเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ช่วงแรกยังไม่มีทุนในการทำการตลาดมากนัก
- ลูกค้าในยุคปัจจุบันทำหน้าที่เป็นฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการด้วย โดยการให้การตอบสนองอย่างทันทีว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการและไม่ต้องการ จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการได้ทันเวลา ก่อนที่จะมีการลงทุนเพิ่มในทางที่ผิดไป
- ในบางธุรกิจ ลูกค้าทำหน้าที่เป็นนักลงทุนด้วยตนเอง โดยเฉพาะในลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพแบบธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) ผู้ที่เป็นลูกค้าจะเป็นผู้ลงทุนด้วยตนเอง ดังนั้นลูกค้าจะไม่เป็นเพียงแต่ผู้ที่ให้เงินผ่านการซื้อสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ลูกค้าจะเป็นพันธมิตรธุรกิจที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการคงอยู่ของธุรกิจด้วย

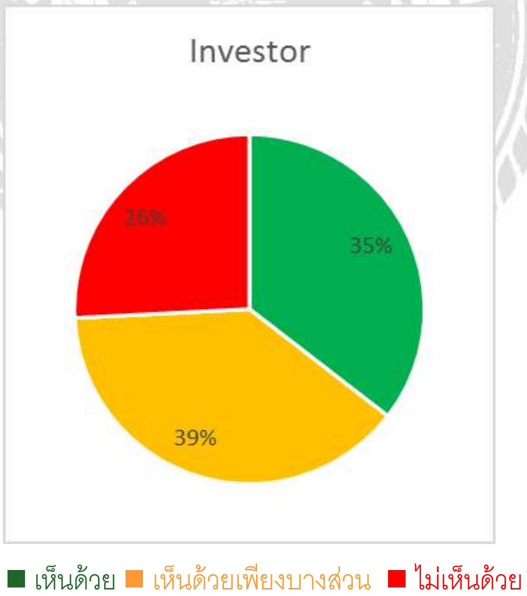
ถึงแม้ว่าลูกค้ามีความสำคัญอย่างมากกับการทำธุรกิจ แต่ไม่ใช่ว่าลูกค้าทุกคนจะมีความสำคัญเท่ากัน โดยลูกค้าที่ดีคือลูกค้าที่พร้อมจะเปิดรับสินค้าและบริการแบบใหม่ เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพจะไม่เหมือนการทำธุรกิจประเภทอื่นที่สินค้าและบริการทุกอย่างจะสมบูรณ์แบบเรียบร้อยก่อนการนำเข้าสู่ตลาด แต่ธุรกิจสตาร์ทอัพมุ่งเน้นการทำธุรกิจผ่านการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับตลาด ระบบเน้นให้ผู้ประกอบการทำการทดลอง เรียนรู้ ทำซ้ำ พัฒนาต่อยอด และเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลา โดยสิ่งที่นำออกสู่ตลาดครั้งแรกอาจยังไม่ใช่สินค้าหรือบริการที่สมบูรณ์แบบที่สุด การใช้เครื่องมือการจัดการที่สนับสนุนให้ผู้ประกอบการมีความยืดหยุ่นในการพัฒนา อย่างการใช้เครื่องมือ Design Thinking Management ในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานผ่านการใช้เครื่องมือ Agile Management หรือการวัดผลการทำงานโดยอิงระบบการวัดผลแบบ Objective and Key Result (OKR) ล้วนแต่เป็นเครื่องมือที่เน้นให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าจะเป็นการสร้างระบบแบบถาวร ดังนั้นลูกค้าที่มีความสำคัญกับ

องค์กรมากกว่าจะเป็นลูกค้าที่พร้อมเปิดใจและยอมรับว่าสิ่งที่พวกเขาได้รับอาจยังไม่ใช่สินค้าบริการที่ดีที่สุด และพร้อมจะให้การตอบสนองแบบทันทีและให้โอกาสองค์กรในการพัฒนาต่อไป

กล่าวโดยสรุปคือ ลูกค้าเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลให้ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจในประเทศไทยอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเงิน การสนับสนุน การพัฒนา ล้วนแต่ต้องการความร่วมมือและการเปิดกว้างของลูกค้าทั้งสิ้น

ตัวแปรด้านนักลงทุน (Investor)

ตัวแปรด้านนักลงทุนเป็นตัวแปรที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นไว้อย่างหลากหลายที่สุดในตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพมากที่สุด ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนกล่าวว่านักลงทุนสำคัญมากต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์บางกลุ่มกลับกล่าวว่านักลงทุนไม่ได้สำคัญมาก ซึ่งประเด็นดังกล่าว ผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปใจความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.27



ภาพที่ 4.27 ความสำคัญของตัวแปรด้านนักลงทุนกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

กลุ่มที่แสดงความคิดเห็นว่านักลงทุนไม่ได้มีความสำคัญมากนัก หรือมีความสำคัญระดับปานกลางเพียงเท่านั้นจำนวนร้อยละ 26 และร้อยละ 39 ตามลำดับ คนเหล่านี้ได้แสดงความคิดว่า

บางครั้งนักลงทุนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเลย เพราะธุรกิจสามารถเติบโตได้ด้วยตัวเองอยู่แล้ว กล่าวคือ บางครั้งผู้นำสตาร์ทอัพสามารถค้นหาสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าได้ด้วยตัวเองอยู่แล้ว และการเติบโตของธุรกิจเกิดจากการซื้อสินค้าเดิม ซื้อซ้ำ และบอกต่อได้ด้วยตัวเองโดยไม่ได้ต้องการความช่วยเหลือของนักลงทุนแต่อย่างใด นอกจากนี้บางครั้งนักลงทุนไม่เพียงแต่ไม่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตขึ้น แต่ยังพยายามดึงให้องค์กรแย่ลงอีก หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า องค์กรตนเองเคยได้รับเงินลงทุนจากองค์กรขนาดใหญ่เพื่อเข้าไปช่วยพัฒนาบริการหนึ่งให้กับองค์กรนั้น แต่เมื่อการพัฒนามาถึงจุดที่สามารถใช้งานได้ ผู้บริหารจากกลุ่มนักลงทุนนั้นกลับเข้ามาแทรกแซงระบบบริหารจนไม่สามารถนำบริการนั้นออกสู่ตลาดได้ โดยต้องการที่จะซื้อกิจการสตาร์ทอัพนั้นไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่นั้นแทน ท้ายที่สุดผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพรายนี้จึงต้องตัดสินใจทิ้งและเลิกสัญญาทั้งหมดเพื่อกลับมาเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ดังนั้นการมีนักลงทุนจึงไม่ได้เป็นการยืนยันความสำเร็จของผู้นำแต่อย่างใด ตรงกันข้ามนักลงทุนที่ไม่เหมาะสมยังทำให้ธุรกิจแย่ลงกว่าเดิม

สอดคล้องกับธนวิชญ์ ต้นกันยา ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Horganize ที่ได้แสดงความคิดเห็นตรงกันไว้ว่า การทำธุรกิจสตาร์ทอัพเปรียบเสมือนกับการพายเรือจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง โดยที่ทีมงานเหมือนตัวเรือ ผู้นำ-เหมือนกับผู้ที่กำกับหางเสือเรือ ลูกค้าเปรียบเสมือนน้ำที่ทำให้เรือไหลไปได้ แต่นักลงทุนเหมือนคนที่มาขึ้นเรือ การมีคนมาขึ้นเรือนี้นอกจากจะหมายถึงการมีคนมาช่วยพายเรือมากขึ้นยังอาจจะหมายถึงการมีคนมาถ่วงเรือให้ไปช้าลงได้เช่นกัน แต่ไม่ว่าจะมีคนมาลงเรือหรือไม่ ถ้าผู้นำและเรือกำหนดเส้นทางได้ดี ทิศทางลมสนับสนุนได้เหมาะสม เรือจะสามารถไปถึงอีกฟากของฝั่งได้อยู่ดี

ในขณะที่ดร.มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์และผู้อำนวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy ของ Suranaree University: Student Entrepreneurship Development Academy ได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันโดยได้อธิบายเปรียบเทียบว่า นักลงทุนเหมือนเป็นตัวคูณมากกว่า ไม่ใช่ตัวเลขโดยตรง ถ้าต้องการให้ค่าของตัวเลขออกมาสูงที่สุด ก่อนอื่นต้องมีตัวเลขก่อน ตัวเลขนั้นคือผู้นำ ทีมงาน และลูกค้า ส่วนนักลงทุนที่เป็นตัวคูณควรเป็นตัวคูณที่เป็นบวก เช่นตัวคูณสองหรือคูณสิบ ผลที่ได้จะทำให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ แต่ถ้าได้นักลงทุนที่เป็นตัวคูณติดลบ จะทำให้เกิดผลเสียกับธุรกิจ ดังนั้นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพเองไม่ควรปล่อยให้ธุรกิจของตัวเองพึ่งพิงกับนักลงทุนมากเกินไปนัก แต่ควรให้ความสำคัญกับการค้นหาและตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ตรงจุดมากกว่า

อย่างไรก็ตามนักลงทุนถึงร้อยละ 35 ได้แสดงความคิดเห็นว่านักลงทุนมีความสำคัญอย่างมากและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง กลุ่มคนดังกล่าวได้อธิบายว่าอาจไม่ใช่สตาร์ทอัพ

ทุกประเภทที่ต้องการนักลงทุนเหมือนกัน แต่ธุรกิจสตาร์ทอัพประเภทการทำธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) จำเป็นอย่างมากที่ต้องมีนักลงทุนด้วย เพราะส่วนใหญ่นักลงทุนกับลูกค้าจะเป็นคนกลุ่มเดียวกัน การสร้างความพึงพอใจให้กับนักลงทุนเป็นเหมือนกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วย นักลงทุนที่ดีจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะการประสบความสำเร็จขององค์กรจะทำให้ธุรกิจของพวกเขาประสบความสำเร็จไปด้วย ดังนั้นนักลงทุนเหล่านี้อาจจะช่วยสนับสนุนทางด้านการเงิน ทางด้านการตลาด ช่วยลดต้นทุนในการสร้างฐานลูกค้า ช่วยลดต้นทุนทางด้านแหล่งวัตถุดิบ และหาแหล่งวัตถุดิบให้ โดยผ่านทางการแนะนำของฝ่ายกลยุทธ์หรือฝ่ายวิจัยของบริษัทนักลงทุนเอง

การหานักลงทุนที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย การเข้าไปร่วมกับแบรนด์ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็น Tuk Tuk 500, Bangkok Venture, AIS, DTAC ไม่ได้เป็นการยืนยันว่าธุรกิจของสตาร์ทอัพนั้นจะเหมาะสมกับนักลงทุนหรือไม่ สิ่งเดียวที่ยืนยันได้คือนักลงทุนนั้นจะช่วยลงเงิน หรือทรัพยากรบางอย่างให้เท่านั้น แต่การเข้ามาลงทุนมักจะมาพร้อมกับข้อแลกเปลี่ยนบางอย่าง ซึ่งถ้าข้อแลกเปลี่ยนนั้นเหมาะสมกับลักษณะโมเดลธุรกิจเดิมอยู่แล้วและนักลงทุนนั้นช่วยเติมเต็มในส่วนที่องค์กรขาด การลงทุนนั้นจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นจะได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่ต้องการและผลักดันให้ธุรกิจสำเร็จประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ดังที่กฤติน ทิพย์แสง ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Sharmble ได้แสดงความคิดเห็นว่า การเลือกนักลงทุนที่ดีและเหมาะสมเป็นจุดกำหนดความสำเร็จขององค์กร อาทิกรณีของ Sharmble ทำธุรกิจการเคลมประกันของกลุ่มธุรกิจประกันชีวิต การได้นักลงทุนอย่างบริษัทประกันอย่างเครือ Allianz Group นับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรมีช่องทางเพิ่มเติมต่อไปได้ หากไม่มีนักลงทุนที่เหมาะสมเช่นนี้องค์กรอาจจะไปต่อไปยากหรือไม่ได้ผลประโยชน์บางอย่าง (Unfair Advantage) ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเท่าที่เกิดขึ้นอยู่ตอนนี้

กล่าวโดยสรุปคือตัวแปรด้านนักลงทุนมีความสำคัญกับองค์กรในรูปแบบของตัวแปรเสริมที่ช่วยสนับสนุนมากกว่าที่จะเป็นตัวแปรหลักที่ผู้นำสตาร์ทอัพต้องมีจึงจะประสบความสำเร็จได้ การมีนักลงทุนที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตได้เร็วยิ่งขึ้น ตรงกันข้ามการมีนักลงทุนที่ไม่ดีจะดึงให้ธุรกิจแย่ลง ดังนั้นตัวแปรด้านนักลงทุนจึงเป็นตัวแปรที่อาจจะไม่ได้มีผลต่อความสำเร็จ

จากการวิจัยในหัวข้อที่ 4.3.3 ทั้งหมดสามารถพิจารณาสรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ทีมงาน (Team) และ ลูกค้า (Customer) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเป็นผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

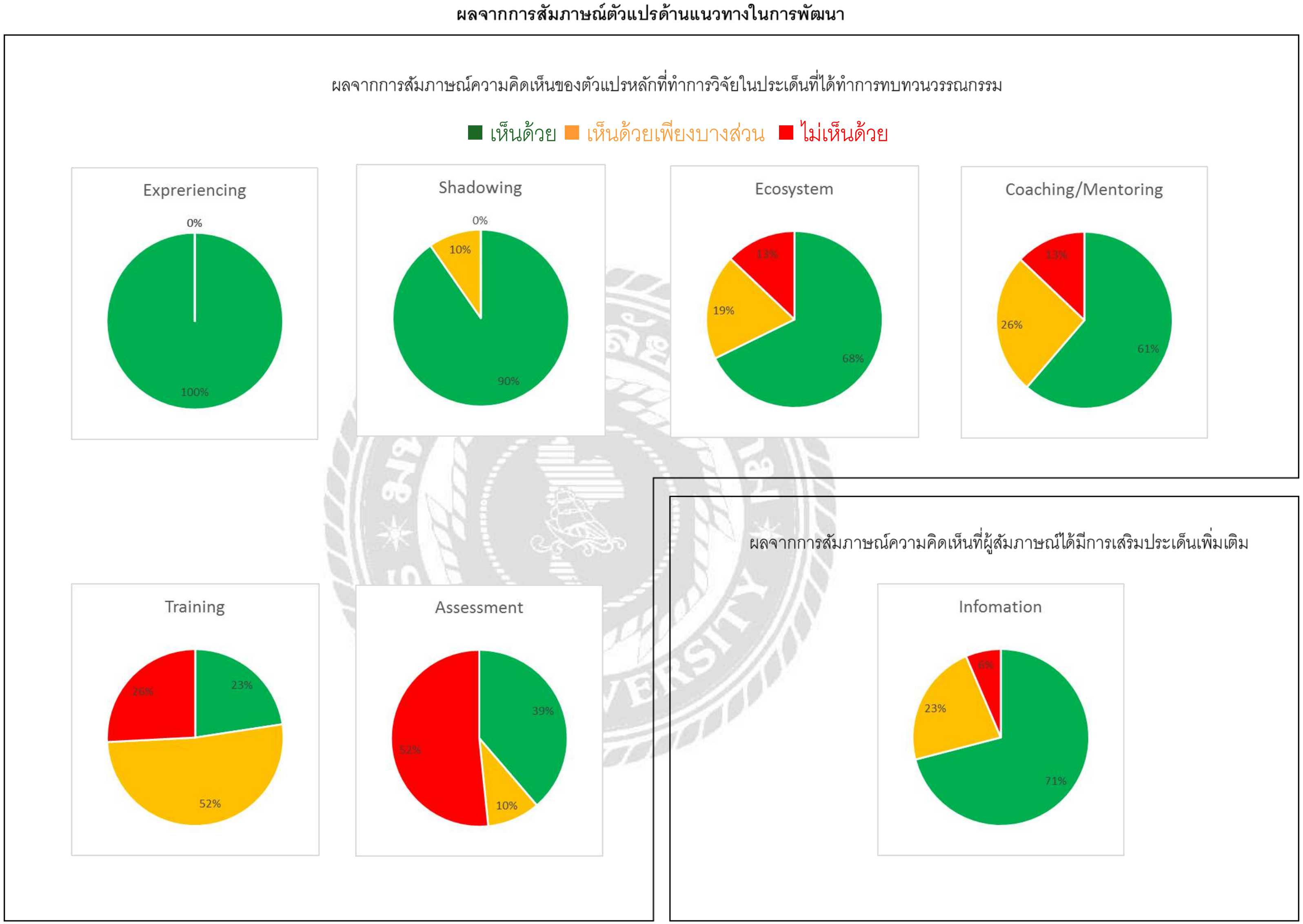
4.3.4 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพที่เหมาะสมในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ ประกอบไปด้วย 6 แนวทางหลัก ประกอบไปด้วย

- การพัฒนาผ่านการทดลองทำ และลองผิดลองถูกด้วยตนเอง (Self-Experiencing)
- การพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากผู้เคยทำหรือคนที่มีประสบการณ์มาก่อน (Shadowing)
- การพัฒนาผ่านการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Ecosystem) ไม่ว่าจะเป็นระบบสังคมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูลกัน ของผู้ที่มีความสนใจตรงกัน
- การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่งและการเข้าสู่ระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring System)
- การพัฒนาผ่านการเข้าหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้อง (Training)
- การพัฒนาผ่านการประเมินศักยภาพของตนเอง (Assessment)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้แสดงถึงมุมมองเพิ่มเติมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพไว้อีก 1 ประเด็น คือ การพัฒนาผ่านการสร้างช่องทางให้ผู้นำเหล่านี้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมได้ง่ายขึ้น (Information giving)

กล่าวโดยสรุปนั้น ภาพรวมด้านแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยประกอบไปด้วยประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งหมด 7 ประเด็น ดังที่แสดงภาพรวมไว้ในภาพที่ 4.28

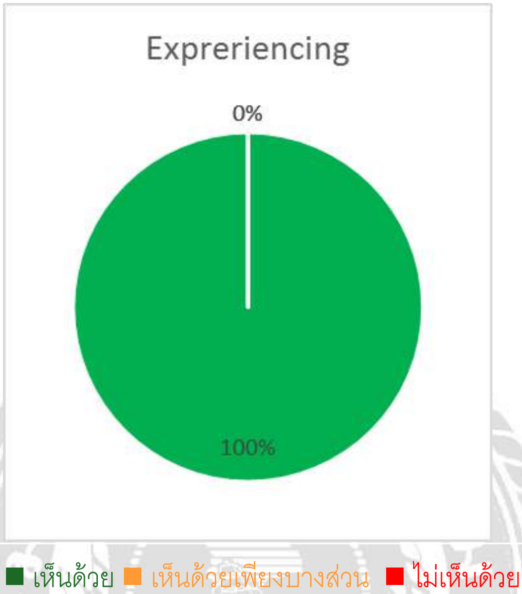


ภาพที่ 4.28 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

1. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างประสบการณ์

ตัวแปรดังกล่าวได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ภาพที่4.29 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้การสัมภาษณ์เห็นตรงกันว่าการพัฒนาในรูปแบบนี้เหมาะสมอย่างมาก



ภาพที่ 4.29 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างประสบการณ์ตรงกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดว่าการพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์เป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวผู้ประกอบการ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 100% ต่างเห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าว โดยไม่มีผู้ที่มีความเป็นปานกลางหรือไม่เห็นด้วยเลย โดยการพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์ตรงในที่นี้หมายความรวมถึงการให้ลองผิดลองถูกด้วยตนเองด้วยการทดลองทำจริงกับสถานการณ์ต่าง ๆ

แนวทางการพัฒนาผ่านการทำจริงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาและลักษณะการทำธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างมาก โดยที่ลักษณะของธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะเน้นที่ความแปลกใหม่ของโมเดลธุรกิจ ความแปลกใหม่ของการสร้างระบบการจัดการที่ไม่เหมือนใคร ทำให้การพัฒนาผ่านการเรียนทฤษฎีที่มีอยู่ไม่ตอบโจทย์การจัดการในรูปแบบธุรกิจนี้อีกต่อไป และเนื่องจากเป็นโมเดลที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงไม่มีบทเรียนหรือตัวอย่างแนวทางการพัฒนาเป็นกรณีศึกษาให้เห็นมากนัก ทำให้ผู้นำในธุรกิจนี้ควรจะเรียนรู้จากการทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ขึ้นด้วยตนเอง ดังที่

ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า "การเป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพมันไม่ได้อยู่ในคลาสเรียน สอนไม่ได้ แค่บอกและให้เรียนรู้เองไม่ได้ แต่มันเป็นการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริง การเรียนรู้เกิดจากการแก้ปัญหาไม่ใช่การบอก" สอดคล้องกับพัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Pennorama ได้แสดงความคิดเห็นไว้เช่นกันว่า "การทำธุรกิจสตาร์ทอัพเหมือนกับการว่ายน้ำการเรียนรู้ทฤษฎี หรือแนวคิดว่าการว่ายน้ำอย่างไร ไม่สำคัญเท่ากับการลองลงเล่นเอง การเรียนรู้หลาย ๆ ครั้งต้องผ่านการล้มเหลวมาบ้าง คนที่ไม่เคยล้มเหลว คือคนที่ไม่ทำอะไรเลย และจะไม่ได้พัฒนาอะไรเลย"

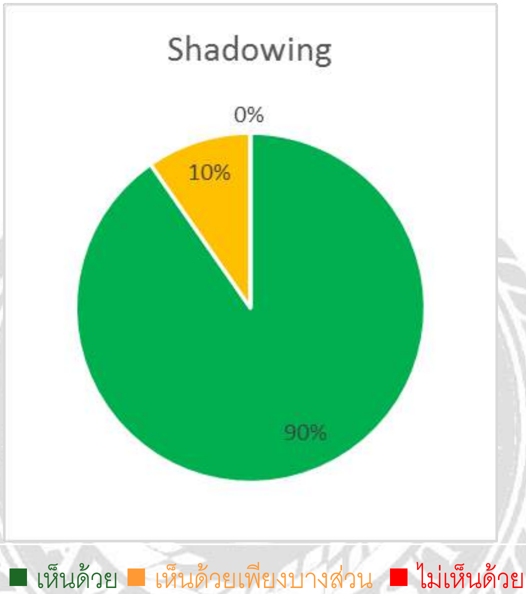
นอกจากนี้แนวคิดของการทำธุรกิจสตาร์ทอัพยังอิงอยู่กับการเติบโต และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อตัวแปรด้านการเรียนรู้ในประเด็นเรื่องบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพก่อนหน้านี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า คนที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และทดลองทำเป็นหลัก และการทำสิ่งใหม่ไม่ต้องกลัวการล้มเหลว เพราะความผิดพลาด ผิดหวัง และความล้มเหลวเกิดขึ้นแน่นอนตลอดการเดินทางในธุรกิจนี้ แต่ประเด็นสำคัญคือการทำอย่างไรเพื่อให้การล้มเหลวนั้นเป็นการล้มเหลวที่ดี การเรียนรู้จากการล้มเหลวที่ดี คือ ล้มให้เร็ว (Fail Fast) ล้มให้มีต้นทุนราคาถูก (Fail Cheap) และล้มไปข้างหน้าที่เกิดการเรียนรู้ (Fail Forward) ดังที่สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shippop ได้แสดงความคิดเห็นว่า ตนเองไม่ได้เป็นคนที่ชอบเรียนหนังสือมาก และไม่ได้มีพื้นฐานการศึกษาดีเท่ากับคนที่เรียนในเขตกรุงเทพมหานคร แต่สิ่งที่ทำให้ตนเองสามารถพัฒนาองค์กรมาได้ขนาดนี้คือความกล้าที่จะลองทำ เรียนรู้จากข้อผิดพลาดและสู้ต่อไป การพัฒนาเช่นนี้เองทำให้ตนเองได้มีประสบการณ์ในการบริหารงาน แต่ความผิดพลาดเหล่านั้นเป็นความผิดพลาดที่มีแผนสำรอง และกำหนดขอบเขตความเสียหายไว้ระดับหนึ่งอยู่แล้ว จึงทำให้การลองผิดเป็นเรื่องที่ไม่เลวร้าย และการลองเพื่อให้รู้ว่าอะไรถูกยังทำให้องค์กรพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ

นอกจากนี้โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของกลุ่มนักลงทุน Durian Group ได้แสดงความคิดเห็นไว้เช่นกันว่า การหาคนที่มีไอเดียดี ๆ ในทุกวันนี้ยังไม่ยากเท่ากับคนที่พร้อมจะทำจริง หลายคนที่พูดว่าตนเองเก่ง เข้าใจหลักการบริหาร และเรียนรู้จากสถาบันที่มีชื่อเสียงมาแล้วมากมาย แต่หากไม่ทำอะไรเลยไม่มีอะไรเกิดขึ้น การทำธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ได้แข่งกันว่าใครไปเข้าคลาสหรือเรียนมากกว่ากัน แต่แข่งกันที่ใครทำมากกว่ากันและเรียนรู้จากการทำจริงได้มากกว่ากัน

กล่าวโดยสรุปคือการเรียนรู้ และพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการทำจริง และสร้างประสบการณ์จริง ลองผิดลองถูกและทดลองแก้ปัญหาทุกอย่างด้วยตนเองเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างมากในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จ

2. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Shadowing)

ตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นในแนวทางที่ตรงกันว่ามีความสำคัญและเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยคือการสร้างโมเดลต้นแบบของบุคคลที่เหมาะสมและให้ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำในแบบเดียวกันมาศึกษาแนวคิด แนวทางในความกล้าตัดสินใจ และนำแนวทางเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบของตัวเอง วิธีดังกล่าวได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.30



ภาพที่ 4. 30 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการดูกระจกเงาว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

ภาพที่4.30 จะเห็นว่าตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการดูกระจกเงาเป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสมอย่างเป็นมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ 90% เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าว 10% ที่เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลเพียงบางส่วน และไม่มีผู้ที่ไม่เห็นด้วย

จากภาพแสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ถึงร้อยละ 10 เห็นว่าแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับปานกลางเท่านั้นโดยให้ความเห็นว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพมีความหลากหลาย และแตกต่างกันในแต่ละธุรกิจอย่างมาก แม้ว่าการทำธุรกิจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่อาจมีโมเดลธุรกิจต่างกันอย่างมาก ดังนั้นมีความเป็นไปได้น้อยมากที่ประสบการณ์ทำงานของผู้อื่นจะ

ตรงและเหมือนกับสถานการณ์ที่ผู้นำผู้นั้นเจอ ดังนั้นการมีบุคคลต้นแบบให้ศึกษาแนวคิดนั้นถือว่ามีประโยชน์ แต่ไม่ได้มีประโยชน์กับทุกคนทุกสถานการณ์เสมอไป

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกร้อยละ 90 เห็นว่าแนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างมาก โดยแสดงความคิดเห็นว่ามนุษย์เราไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้ทุกอย่างด้วยตนเองไปทั้งหมด การเสียเวลาเพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่คนอื่นเสียเวลาในการเรียนรู้ไปแล้วนับเป็นเรื่องที่ไม่น่าเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้นำควรทำคือเรียนรู้จากข้อผิดพลาดหรือความกล้าตัดสินใจที่คนอื่นทำมาก่อนและนำมาปรับใช้ ในทางตรงกันข้าม หากรู้ว่ามีคนอื่นทำมาก่อน แต่ทำผิดพลาด การเรียนรู้จากบุคคลนั้นคือการเรียนรู้เพื่อให้เราไม่ทำผิดพลาดซ้ำเดิมอีก นอกจากนี้การเรียนรู้จากบุคคลที่เคยทำมาก่อนผ่านการเป็นกระจกเงาของเขายังสามารถช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ของผู้นำองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งความเร็วเป็นหลักการสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ บางครั้งเวลาที่เสียไปกับการเรียนรู้อาจทำให้ผู้ประกอบการเป็นรองคู่แข่งในทันที

พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวไว้ว่า “ถ้าตัวเราเองจะพัฒนา เราคงจะหาบุคคลต้นแบบก่อนและขอไปเป็น Shadow ของเขา ขอไปดูเลยว่าคุณทำยังไงถึง success อยากจะเห็นสถานการณ์จริงว่าเขาทำยังไง เขา improve อย่างไร เขาแก้ปัญหายังไง และเหมือนกันถ้าเราต้องพัฒนาน้องในทีม ถ้าน้องคนนั้นยังมี skills น้อยกว่าเรา เราจะทำให้ดูและให้เขาทำตามเรา แต่ถ้าเขาเหนือเราละ เราจะส่งเขาไปเรียนรู้ ไป train หรือ ไปคุยกับคนที่เก่งกว่าเรา ไปเป็นกระจกของคนที่เก่งกว่าเขา ไปดูว่าเขาทำยังไง และมาประยุกต์เป็นวิธีของตัวเองอีกที”

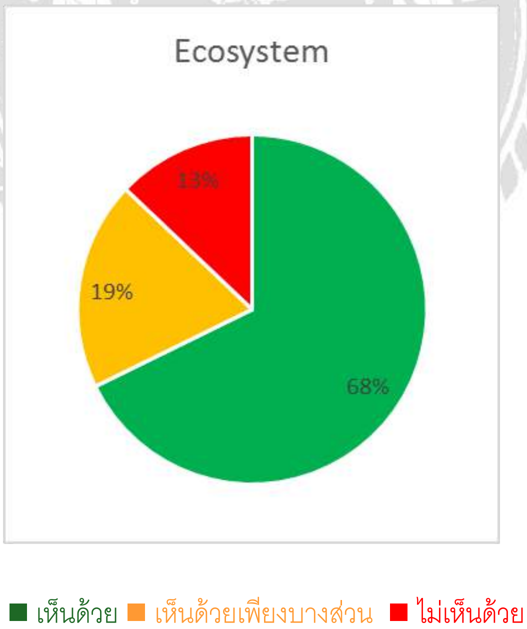
ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาด้วยการสร้างโมเดลของบุคคลต้นแบบและให้ผู้อื่นมาเรียนรู้จากต้นแบบนั้น ไว้หลายรูปแบบ เช่น

- การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้นำรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้จากบุคคลตัวอย่างที่ทำมาก่อนหน้า คือการสร้างเวทีให้คนที่มีความสนใจตรงกัน มีปัญหาหรือมีความคิดตรงกันได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านบทสนทนา
- การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการอ่านหนังสือ เนื่องจากบุคคลหลายคน อาทิ Steve Job ซึ่งเป็นบุคคลแรก ๆ ที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นบุคคลที่สามารถเข้าถึงได้ยาก การเรียนรู้จากคนกลุ่มนี้จึงสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการศึกษาชีวประวัติของบุคคลนั้นว่ามีแนวคิดอย่างไรและมีความกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร
- การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการศึกษาจากสื่อโซเชียล เช่น YouTube Podcasts TED Talk โดยติดตามคนที่ต้องการให้เป็นบุคคลต้นแบบ และเรียนรู้แนวทางการใช้ชีวิต แนวทางการคิดและความกล้าตัดสินใจจากพวกเขาเหล่านั้น

กล่าวโดยสรุปคือ ตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการดูกระจกเงาของบุคคลต้นแบบเป็นแนวทางที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างมาก

3. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม (Ecosystem)

ตัวแปรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพที่สำคัญอีกหนึ่งแนวทางคือการพัฒนาระบบนิเวศที่เหมาะสมและครบถ้วน โดยที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสตาร์ทอัพมาสร้างโครงข่ายเกี่ยวโยงกันจนเกิดคุณค่าเพิ่มเติม มากกว่าการแยกกันอยู่อย่างเอกเทศ โดยการรวมกลุ่มในที่นี้อาจรวมถึงการรวมกลุ่มของนักลงทุนที่พร้อมให้การสนับสนุนสตาร์ทอัพ เป็นการรวมกลุ่มของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันมาแบ่งปันข้อมูล หรือแบ่งปันความคิดเห็นด้านความต้องการสินค้า หรือบริการแบบใหม่ การรวมตัวของกลุ่มคนที่สร้างเทคโลโนยีในรูปแบบเดียวกัน ตัวแปรดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากผู้ให้สัมภาษณ์อย่างหลากหลาย ผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปใจความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.31



ภาพที่ 4.31 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพจะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนร้อยละ 13 ไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศ และอีกร้อยละ 19 ที่เห็นว่าการพัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศสามารถช่วยได้ในระดับกลางเท่านั้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำธุรกิจเท่านั้น แต่อยู่ที่วัฒนธรรม สังคม ค่านิยมของคนในประเทศด้วย กล่าวคือ แม้ว่าประเทศจะมีลักษณะทางธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยลดอัตราภาษี การสร้างระบบนิเวศเชิงพื้นที่ หรือการให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีคนที่มีความสนใจตรงกันมาพบกัน แต่หากลักษณะนิสัยพื้นฐาน ลักษณะวัฒนธรรม และสังคมของคนในประเทศไม่เหมาะสม ภาวะผู้นำไม่เกิดขึ้น ดังที่คณสุรวัฒน์ พรหมโยธินกรรมการบริหารของกลุ่มนักลงทุน Bangkok Venture ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “คนไทยไม่ใช่ไม่เก่ง หรือความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้ หลาย ๆ อย่างคนไทยมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าคนชาติอื่นด้วย แต่ด้วยวัฒนธรรมหลาย ๆ อย่างที่เราเน้น ‘ทำอะไรสบาย ๆ ค่อยเป็นค่อยไป ไม่เครียด’ ทำให้คนของเราท้อและเปลี่ยนไปทำอย่างอื่นได้ง่ายกว่า การเดิมพันของวัฒนธรรมคนไทยไม่สูงเท่ากับที่คนชาติอื่นกดดันกันเอง”

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับณัฐธิดา สงวนสิน ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) ของสตาร์ทอัพ Buzzebees ได้กล่าวไว้ว่า “บางครั้งภาวะผู้นำมันไม่ได้สร้างได้ง่ายขนาดนั้น การสร้างทักษะ สร้างความรู้มันพอจะสร้างกันได้ แต่การสร้างให้คนมีวิสัยทัศน์ สร้างให้คนเลือกที่จะมีความอดทนต่อสู้ สร้างให้คนไม่ท้อเมื่อล้มเหลวมันไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างกันได้ และแน่นอนแค่การมีระบบนิเวศที่เหมาะสมไม่ได้ช่วยให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นด้วย”

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีกร้อยละ 68 ให้ความเห็นว่าแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศเป็นแนวทางที่เหมาะสมโดยให้ความเห็นว่า ทุกอย่างสามารถสร้างได้ถ้าอยากให้คนมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับธุรกิจสตาร์ทอัพ สิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ควรร่วมกันทำคือสร้างเวทีอบรมแนวคิด สร้างเวทีหรือสมาคมให้คนที่มีความคิดเห็นเช่นนี้ตรงกันได้มาพบกัน และส่งต่อโมเมนตัมของการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นภาชรี ฑูรกฤษณา ผู้บริหารของ Dtac Accelerate ได้แสดงความคิดเห็นว่า การสร้างระบบนิเวศไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพได้เท่านั้น แต่ยังสามารถช่วยต่อยอดความคิด หานักลงทุน ช่วยแก้ไขปัญหา และเพิ่มเติมความรู้ใหม่ให้กับผู้นำได้อีกด้วย

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับที่ณัฐพร สันธนะวิทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของกลุ่มนักลงทุน Enter Cooperation ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ทุกวันนี้เห็นความพยายามหลาย ๆ หน่วยงานเข้ามาสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศที่เหมาะสมกับสตาร์ทอัพ ซึ่งเรียกได้เลยว่ามีดีกว่าไม่มี การช่วยเหลือหลาย ๆ อย่างเป็นการสร้างให้เกิดนักธุรกิจสตาร์ทอัพรายใหม่ให้เกิดขึ้น ไม่

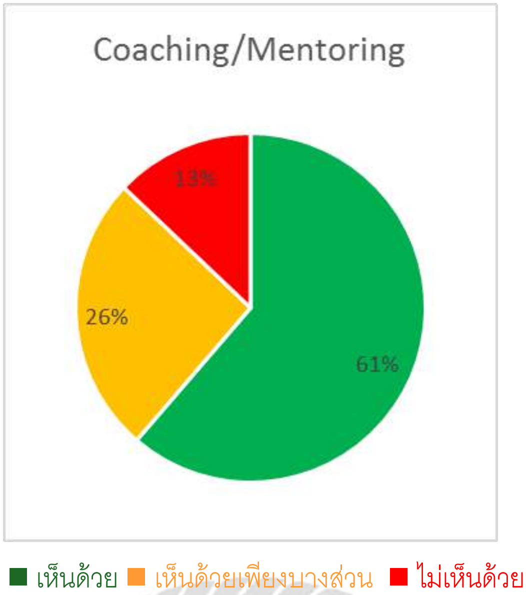
ว่าจะเป็นแนวคิดให้เด็กรุ่นใหม่กล้ามากขึ้น ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หลายองค์กรได้สร้างการทำ Bootcamp การสร้าง ระบบนิเวศในเชิงสถานที่ หรือการสร้างงานสัมมนาให้เกิดเครือข่าย และพบประระหว่างคนที่มีความสนใจตรงกันเกิดขึ้นอย่างมาก คนที่ไม่รู้จะเริ่มตรงไหนจะได้รู้และเข้าใจ หรือถ้ามีปัญหายังมีเครือข่ายที่พร้อมให้การช่วยเหลืออีก และอย่างที่เราเห็นทุกวันนี้ว่าในช่วง 2-3 ปีนี้มีสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นมาใหม่เยอะขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจริง ๆ ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นด้วยกับการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพล้วนเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่อิงอยู่กับวัฒนธรรมและสังคมมากขนาดนั้น โดยคนกลุ่มนี้เชื่อว่าที่ผ่านมาสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ใช่สังคม หรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม หากแต่เป็นลักษณะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หรือการปลูกฝังที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นหากต้องการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำ เพียงสร้างให้คนตระหนักถึงความสำคัญและสอนทักษะ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพจะสามารถช่วยคนกลุ่มนี้ได้

กล่าวโดยสรุปคือตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม (Ecosystem) เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต้องประกอบรวมถึงตัวแปรอื่นอย่างลักษณะวัฒนธรรม สังคม และค่านิยมของคนในประเทศอีกด้วย แต่กระนั้นการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีส่วนช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำไม่มากน้อยกับผู้ประกอบการอย่างแน่นอน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีย่อมดีกว่าการมีสภาพแวดล้อมที่แย่ในการทำธุรกินสตาร์ทอัพ

4. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring Program)

ตัวแปรของแนวทางการพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง เป็นประเด็นที่ได้รับการถกเถียงถึงความเหมาะสมในแง่มุมที่ต่างกัน ผู้ให้สัมภาษณ์บางกลุ่มมองว่าการมีระบบพี่เลี้ยงไม่จำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ในขณะที่คนบางกลุ่มกลับชี้ประเด็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีโค้ชที่คอยให้คำแนะนำ ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปใจความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.32



ภาพที่ 4.32 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยงว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพจะเห็นว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นว่าระบบพี่เลี้ยงและการทำโค้ชชิ่งเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการถึงร้อยละ 13 ในขณะที่มีกลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 26 ลงความเห็นการแนวทางดังกล่าวมีผลในระดับปานกลางเท่านั้น โดยคนสองกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จของการโค้ชชิ่งไม่ได้อยู่ที่กระบวนการ หรือผู้ที่จะเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงเท่านั้น แต่ตัวแปรที่สำคัญกว่าคือผู้คนที่เป็นผู้นำนั้นเอง ถ้าบุคคลดังกล่าวมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว การโค้ชจะมีประโยชน์ ในขณะผู้นำที่ไม่เห็นความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว และคาดหวังว่าการโค้ชชิ่งจะเหมือนกับการมีผู้แนะนำทางธุรกิจ (Business Consult) ซึ่งผู้คนที่มาช่วยจะค้นหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดมาให้ การโค้ชชิ่งหรือระบบพี่เลี้ยงเช่นนี้จะไม่มีประโยชน์เท่าไร กล่าวคือแนวทางการโค้ชชิ่งของระบบพี่เลี้ยงจะสำเร็จหรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือประสบการณ์ของผู้โค้ชเป็นหลัก แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยและการเปิดรับของผู้นำคนนั้นเอง

ทั้งนี้พงศ์ภรณ์ อนุสกุลโรจน์ อดีตอาจารย์ และผู้บริหารหน่วยงาน Business Accelerator ของ East Bangkok University ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “ที่ผ่านมาผมเองพยายามผลักดันให้เด็กรุ่นใหม่เป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพให้ได้ แต่ยิ่งทำงานในแวดวงนี้มากขึ้นจะยิ่งค้นพบว่า มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการโค้ช แต่ขึ้นอยู่กับคนมากกว่า คนที่พร้อมจะพัฒนาเขาพร้อมจะทำทุกอย่าง

ไม่ใช่แค่การโค้ชชิ่งอยู่แล้ว คนพวกนี้พัฒนาตัวเองได้โดยไม่ต้องมีโค้ชหรือระบบพี่เลี้ยงอะไรเลย แต่คนที่ไม่พร้อมต่อให้มีระบบที่ดียังไม่พร้อมอยู่ดี”

ความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของพรนิรันด์ เลิศธีรพงศ์ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Drivemate ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า “ถ้าคนที่ไม่รู้อะไรเลยและต้องการคนช่วยเริ่มแรก การมีโค้ชน่าจะช่วยระดับหนึ่ง แต่เมื่อธุรกิจเริ่มโตแล้วอย่างของ Drivemate เรา การมีโค้ชไม่ค่อยช่วยแล้ว เพราะธุรกิจของเรามีความเจาะจงมาก และไม่ใครทำโมเดลธุรกิจนี้มาก่อนแม้แต่โค้ชหรือพี่เลี้ยงของเราเอง การมีโค้ชจึงไม่ค่อยได้ช่วยขนาดนั้น”

ในขณะที่ความคิดเห็นอีกร้อยละ 61 เห็นว่า การมีโค้ชเป็นแนวทางที่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยได้แสดงความคิดเห็นว่า โค้ชหรือพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่ช่วยต่อยอดความคิด และเป็นผู้ตั้งคำถามที่เหมาะสมให้กับผู้ประกอบการได้ กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวว่า การตั้งคำถามให้ถูกต้องหลายครั้งดีกว่าการหาคำตอบที่ถูกต้องได้ การตั้งคำถามที่ถูกต้องจะทำให้เราพยายามเข้าใจปัญหาโดยไม่ปิดกั้น ทำให้ผู้ประกอบการได้ตระหนักคิดถึงสิ่งสำคัญบางอย่างที่มองพลาดไป ช่วยเปิดมุมมองใหม่ให้กับผู้ประกอบการ หากมีการตั้งคำถามที่ถูกต้องแต่คำตอบหรือแนวทางที่ได้ผิด ความผิดพลาดจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ แต่ถ้าตั้งคำถามผิดตั้งแต่ต้นการหาคำตอบที่ถูก คำตอบนั้นไม่ช่วยสร้างให้เกิดคุณค่าแต่อย่างใด ดังที่ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการเงิน (CFO) ของ Sellsuki ได้แสดงความคิดเห็นดังกล่าวไว้ว่า “เราเองไม่ได้รู้ทุกอย่างและหลายประเด็นมองข้ามไป โดยเฉพาะเพิ่งเริ่มเข้ามาทำธุรกิจนี้ใหม่ โชคดีที่ได้การสนับสนุนจากเครือ True ที่สร้างระบบโค้ชให้กับบริษัท เราเองได้เรียนรู้หลาย ๆ อย่างจากพี่เลี้ยงเช่นกัน”

นอกจากนี้พัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Pennorama ยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโค้ชกับระบบพี่เลี้ยงเช่นกันว่า ระบบโค้ชเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของกลุ่มสตาร์ทอัพ คนที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจล้วนแต่มีโค้ชที่คอยให้คำปรึกษาหรือคอยตั้งคำถามที่เหมาะสมให้เสมอ

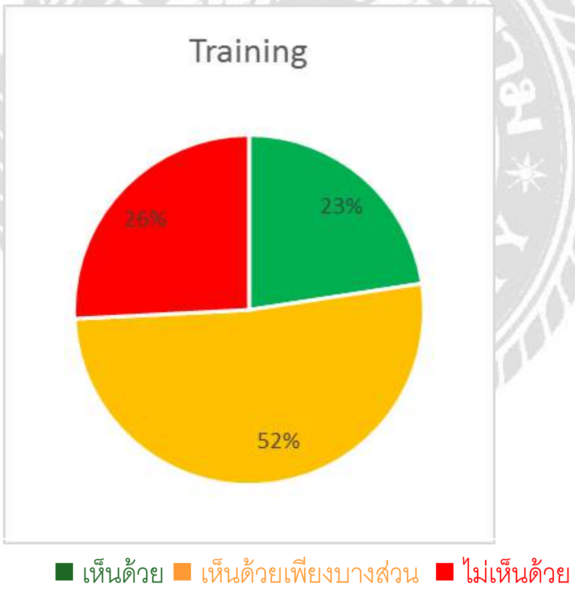
ผู้ที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงไม่เพียงแต่ให้การสนับสนุนมากกว่าการให้คำแนะนำ หรือช่วยตั้งคำถามที่เหมาะสมให้เท่านั้น บางครั้งคนกลุ่มนี้ยังเป็นผู้ช่วยหาเครือข่าย ค้นหานักลงทุน สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง เป็นแนวทางที่เหมาะสมในระดับปานกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะบุคคลที่ค่อนข้างสูง แนวทางดังกล่าวจะเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคลด้วย สำหรับผู้ที่ชอบแนวทางการพัฒนาโดยให้ผู้อื่นช่วยตั้งคำถามให้คิด และเสนอมุมมองต่าง ๆ การโค้ชชิ่งจะมีประโยชน์อย่างมาก แต่สำหรับคนที่เน้นการ

เรียนรู้ผ่านการทดลองทำและเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการซักถามหรือวางแผน การโค้ชชิ่งหรือระบบพี่เลี้ยงอาจจะไม่เหมาะสม

5. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการอบรม (Training)

ตัวแปรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่มีผลลัพท์แบบกลางมากที่สุดในบรรดาทุกตัวแปร ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นในรูปแบบที่หลากหลายทั้งกลุ่มที่เห็นด้วยว่าการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำ กลุ่มที่เห็นว่าแนวทางดังกล่าวให้ผลลัพธ์ในลักษณะกลาง และกลุ่มที่คิดว่าการจัดอบรมไม่ได้เป็นแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปใจความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.33



ภาพที่ 4.33 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการอบรมสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 26 เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสมโดยให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่จะเรียนรู้ผ่านการอบรม การอบรมเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเพื่อให้คนตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเท่านั้น แต่ถ้า

บุคคลดังกล่าวไม่นำแนวคิดที่ได้ไปฝึกฝนเพิ่มเติม สิ่งที่ได้รับรู้มาจะหายไปทั้งหมด นอกจากนี้ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่รับรู้ เข้าใจเพียงเท่านั้นแล้วจะสามารถกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ หากแต่ต้องอาศัยการสร้างประสบการณ์ การหล่อหลอมแนวคิด และการสร้างคุณค่าจากครอบครัว สถาบันการศึกษามาอย่างยาวนาน นอกจากนี้ผู้ที่เป็นผู้สอนเรื่องภาวะผู้นำส่วนมากยังไม่เคยทำธุรกิจสตาร์ทอัพมาก่อน หรือไม่ได้ผ่านประสบการณ์ของการบริหารทีมงานสตาร์ทอัพมาก่อน ทำให้การสอนเรื่องภาวะผู้นำอาจไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากถึงร้อยละ 52 ให้ความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาโดยการอบรมเป็นแนวทางที่มีผลระดับกลางเท่านั้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่เหมาะสมในกรณีที่ภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะหรือศักยภาพของผู้นำ เช่น ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะในการทำบัญชี หรือทักษะอื่นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ แต่ในกรณีของการพัฒนาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมประจำวัน เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลา การฝึกฝน วินัย และความร่วมมือจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้เพียงแค่การเข้ารับฝึกอบรมเพียงเท่านั้น นอกจากนี้ก่อนเข้ารับการอบรมในแต่ละหัวข้อ ผู้เข้ารับการอบรมควรจะเข้าใจตนเองก่อนว่าเข้ารับการอบรมโดยคาดหวังเรื่องอะไร หรือตนเองประสบปัญหาเรื่องอะไร การเข้าอบรมโดยที่ต้องการฟังไปเรื่อย ๆ ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้เรียนเสียเวลา แต่จะทำให้การเรียนครั้งนั้นได้ประโยชน์น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ไม่เพียงเท่านั้นแม้ว่าผู้ที่ได้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้ และได้ลองฝึกฝนในห้องเรียนแล้วตาม แต่หากไม่นำไปฝึกฝนต่อหรือไม่นำไปประยุกต์ใช้ในกรณีจริง การฝึกฝนนั้นจะไม่สร้างประโยชน์อันใดทั้งสิ้น กล่าวคือ การฝึกอบรมมีประโยชน์และเหมาะสมในการพัฒนาความรู้บางประเภทเท่านั้น

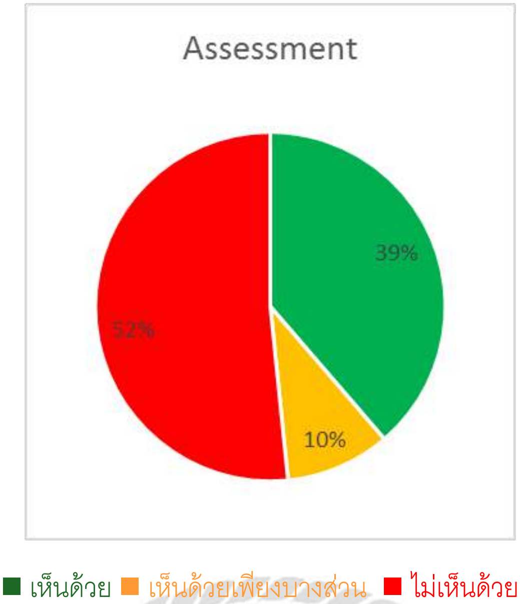
นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 23 ได้แสดงความคิดเห็นที่ต่างจากความเห็นข้างต้นโดยสิ้นเชิงว่าการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่เหมาะสมแล้ว โดยผู้ให้การสัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นว่าการอบรมแม้จะไม่ได้แสดงมุมมองที่ตรงกับสถานการณ์ของคนแต่ละคนทั้งหมด แต่การอบรมจะทำให้ผู้นำได้เปิดมุมมองใหม่ ได้เห็นวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Best Practice) ที่ผ่านการทำวิจัยมาแล้ว ดังที่สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shippop ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า "คนที่พัฒนาได้คือคนที่ชอบเรียนรู้อยู่แล้ว และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในวิธีที่ทำให้รับความรู้อย่างรวดเร็ว โดยการฝึกอบรมที่ดีคือการฝึกอบรมที่ให้โอกาสผู้เรียนได้ทดลองทำ ได้ลองผิดลองถูกภายในห้องเรียนเพื่อการเตรียมตัวก่อนเจอสถานการณ์จริงภายนอก" นอกจากนี้ดร. มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์ และผู้อำนวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy ของ Suranaree University: Student Entrepreneurship Development Academy ได้แสดง

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “คนไทยรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนามีอยู่เยอะ เพียงแต่คนกลุ่มนี้ยังไม่รู้ว่าจะต้องเริ่มต้นอย่างไร หรือมีเครื่องมือแนวคิดใดบ้างที่สามารถช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมายได้ การฝึกอบรมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้คนกลุ่มนี้ได้ลองเรียนรู้ พัฒนา และกระตุ้นแรงบันดาลใจ (Passion) และทันทีที่คนมีความ ‘อยาก’ ที่จะทำแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปเพียงแต่กระตุ้นให้โมเมนตัมของความอยากที่จะทำนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพียงเท่านั้น”

กล่าวโดยสรุปคือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกอบรมเป็นแนวทางที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากเห็นว่ายังมีประโยชน์ในระดับกลางเท่านั้น ขึ้นอยู่กับหัวข้อและตัวผู้เข้าอบรมเองด้วย ถ้าการอบรมนั้นเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ การอบรมสามารถช่วยได้ระดับหนึ่ง ในขณะที่การอบรมด้านทัศนคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นเรื่องของวินัยและความตั้งใจของแต่ละบุคคลมากกว่า

6. ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการประเมิน (Assessment)

ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการประเมินศักยภาพ (Strength) และแรงปรารถนา (Passion) ของแต่ละคนเพื่อค้นหาความเหมาะสมและแนวทางในการพัฒนาในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นหัวข้อที่ได้รับการแสดงความคิดเห็นว่าเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสมที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ในงานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้ทำการวิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์สามารถสรุปใจความสำคัญของตัวแปรด้านลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังดังภาพที่ 4.34



ภาพที่ 4.34 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการทำแบบประเมินว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้ให้การสัมภาษณ์ส่วนมากเชื่อว่าการใช้แบบประเมิน หรือการใช้เครื่องมือวัดด้านศักยภาพ(Strength) หรือด้านความปรารถนา(Passion) เป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสม โดยร้อยละ 52 ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นคล้ายกันดังนี้

- ในด้านศักยภาพ (Strength) ของผู้นำองค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์ หรือจุดแข็งที่มีมาอยู่เดิมเพียงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติการมองโลกมากกว่า บุคคลที่พร้อมเปิดรับในการพัฒนาจะสามารถพัฒนาอะไรได้หลายอย่าง แม้แต่การพัฒนาในสิ่งที่ตนเองไม่มีความถนัด แบบประเมินที่สร้างขึ้นมาเพื่อวัดศักยภาพ หรือจุดแข็งของตัวผู้นำเองไม่ได้เป็นตัวสะท้อนความสำเร็จแต่อย่างใด เพราะในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพผู้นำจะต้องรับบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาท โดยเฉพาะช่วงเริ่มต้นธุรกิจที่ยังไม่มีทีมงานมากนัก ผู้นำองค์กรต้องสามารถทำได้หลายอย่าง แม้จะทำในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัดตาม การรับรู้ว่าตนเองมีความถนัดด้านใด ไม่ได้ช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีขึ้น เพียงแต่ทำให้ผู้นำนั้นได้รับรู้ว่าตนเองชอบอะไร มีจุดแข็งอะไร ที่ท้ายที่สุดต้องพัฒนาศักยภาพด้านอื่นที่อาจไม่ใช่จุดแข็งของตนเองอยู่ดี นอกจากนี้การนำแบบประเมินมาใช้ในการชี้วัดแนวทางการพัฒนาเป็นสิ่งที่จำกัดตัวผู้นำมากเกินไป เช่น ในกรณีที่ผู้นำพบว่าตนเองจุดอ่อนของตนเองคือด้านการคำนวน การพัฒนาอาจจะมุ่งเน้นไปที่

การคำนวนมากขึ้นหรือตัดทิ้งเรื่องการคำนวนไปเลย อย่างไรก็ตามการประเมินลักษณะนี้เป็นการตีกรอบความสามารถของผู้ประกอบการเอง ทำให้การพัฒนาถูกตีกรอบไปด้วย

- ในด้านแรงปรารถนา (Passion) ของผู้นำองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า แรงปรารถนาเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนสูงมากซึ่งแบบประเมินทั่วไปไม่น่าจะสามารถวัดได้ และแท้ที่จริงแล้วคนแต่ละคนมักจะมีแรงปราถนาหลายอย่าง การทำแบบประเมินโดยอธิบายแรงปรารถนาบางเรื่องไม่สามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ทั้งหมด นอกจากนี้ Passionไม่ได้เกิดขึ้นตั้งแต่ต้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำลงไปแล้วมากกว่า ดังที่พงศธร ธนบดีภัทร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Refinn ได้แสดงความคิดเห็นว่า "หลายคนให้ความสำคัญกับคำว่า Passion มากเกินไป หลายครั้งเลือกทำสิ่งต่าง ๆ โดยที่ไม่ได้มี Passion ขนาดนั้นตั้งแต่ต้น แต่ทำเพราะอยากลอง และอยากพิสูจน์ว่าตนเองสามารถทำได้มากกว่า เมื่อทำไปสักพักผ่านการแก้ปัญหา ผ่านอุปสรรค ด้วยความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว ทั้งหมดนี้จะกลายเป็นแรงกระตุ้นให้ทำต่อ และเมื่อนั้น Passion จะตามมา" กล่าวคือแรงปรารถนาไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผ่านกระบวนการการแก้ไขปัญหา และพบกับอุปสรรคแล้ว ดังนั้นการทำแบบประเมินตั้งแต่ต้นถึงแรงปรารถนาในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพจึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าจะเกิดประโยชน์เท่าที่ควร

แม้ว่าคนส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่าการทำประเมินไม่ได้เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำเท่าที่ควร แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 10 ที่แสดงความคิดเห็นว่าการประเมินไม่ถึงกับไร้ประโยชน์ การประเมินช่วยให้คนได้เรียนรู้ตนเองได้ดียิ่งขึ้นว่ามีจุดแข็งอะไร สิ่งใดเป็นการพัฒนาที่ง่ายสำหรับผู้นำนั้น สิ่งใดเป็นการพัฒนาที่ยากสำหรับผู้นำนั้นบ้าง หรือแต่ละคนมีข้อควรระวังในประเด็นใดบ้าง โดยที่ร้อยละ 39 ของผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่าการประเมินตัวเองเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ความเห็นว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาที่เหมาะสมกับคนแต่ละคน การประเมินจะช่วยให้ผู้นำแต่ละคนรู้ว่าตนเองยังขาดอะไร มีข้อควรระวังเรื่องใดบ้าง นอกจากนี้การทำแบบประเมินจะช่วยให้ทีมผู้นำองค์กรได้เข้าใจเพื่อนร่วมงาน และแยกแยะหน้าที่เหมาะสมกับแต่ละคนในทีมได้ดียิ่งขึ้น แต่ในการนำผลประเมินที่ได้ไปใช้ต้องอาศัยวิจารณญาณของผู้ประกอบการเอง

กล่าวโดยสรุปคือการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการทำแบบประเมินเพื่อค้นหาศักยภาพ หรือแรงปรารถนาหลักไม่ใช่แนวทางที่ได้ผลมากนัก เพราะการประเมินเพียงช่วยให้รู้จุดแข็งหรือจุดอ่อนบางส่วนเท่านั้น ในขณะที่การทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องอาศัยศักยภาพหลายรูปแบบที่ไม่ว่าผู้นำนั้นจะ

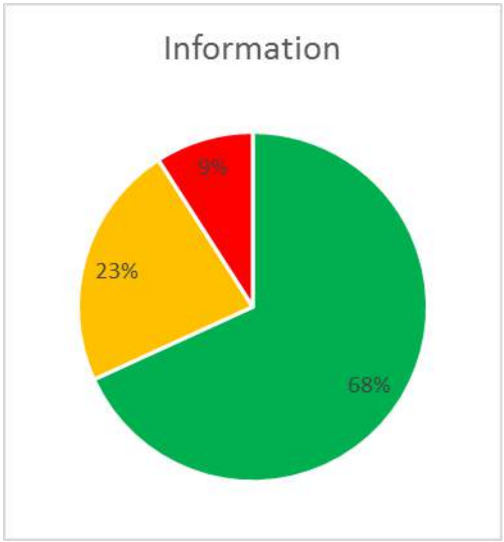
มีหรือไม่แต่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ ดังนั้นการพัฒนาผ่านการทำแบบประเมินจึงยังไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจำนวน 22 ราย ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานบ่มเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย และ นักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 ราย ทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาข้างต้นจำนวน 1 ประเด็น คือ แนวทางการพัฒนาผ่านการส่งเสริมด้านข้อมูลข่าวสาร โดยที่ประเด็นดังกล่าวมีการให้ข้อมูลโดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร

ตัวแปรด้านการพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลข่าวสารเป็นเพียงประเด็นเดียวที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตรงกันว่ามีความสำคัญอย่างมาก โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 7 ใน 10 คนแรกได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวขึ้นมาด้วยตนเอง โดยมิได้มีการสร้างคำถามนำแต่อย่างใด และเมื่อตัวแปรดังกล่าวได้ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งขึ้น ตัวแปรนี้จึงได้นำมาใส่ในโครงสร้างรวมในคำถามสัมภาษณ์ในกรณีการสัมภาษณ์ครั้งต่อ ๆ มา และนำกลับไปถามซ้ำในกลุ่มคนที่ยังไม่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าวทั้งหมด ผลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปใจความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 4.35



ภาพที่ 4.35 ความสำคัญของตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการให้ข้อมูลข่าวสารว่าสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ
ที่มา: ผู้วิจัย

แนวทางการพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลข่าวสารเป็นแนวทางที่ผู้ให้สัมภาษณ์ถึงร้อยละ 71 ได้กล่าวว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยให้เหตุผลว่า โดยปกติแล้ว ผู้นำขององค์กรจะมีนิสัยที่ชอบเรียนรู้และชอบพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว แต่เนื่องจากการทำงานที่เคร่งเครียด และช่วงเวลาทำงานที่ไม่สามารถระบุแน่นอนได้ ผู้ประกอบการบางรายทำงานทุกวันตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันเช่นตย์ติดต่อกันมาเป็นระยะเวลานานกว่า 1 ปีแล้ว ทำให้คนเหล่านี้ถูกจำกัดทางเลือกในการพัฒนาในรูปแบบอื่น เช่น การโค้ชชิ่ง การเข้าระบบพี่เลี้ยง การเข้าอบรม ซึ่งการพัฒนาตนเองในรูปแบบข้างต้นต้องอาศัยการนัดเวลา การจำกัดช่วงเวลาที่แน่นอน และใช้เวลาร่วมครึ่งวันในการพัฒนาแต่ละหัวข้อด้วยกันทั้งสิ้น การกำหนดเวลาที่แน่นอนตามเวลาที่ผู้จัดอบรม พี่เลี้ยงหรือโค้ชกำหนดขึ้น ทำให้ผู้นำหลายรายไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาในช่วงเวลาที่ผู้จัดได้กำหนดไว้ได้

ปัญหาข้างต้นจึงถูกแก้ไขปัญหาด้วยการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเองในหัวข้อที่ตนเองให้ความสนใจ หรือตรงกับปัญหาที่พบอยู่ภายใต้ช่วงเวลาที่ว่างของตนเองเป็นผู้กำหนดและเลือกได้ด้วยตนเอง การค้นหาข้อมูลด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบทความ ข่าวสาร สื่อมีเดียอย่าง Youtube หรือตาม Blog ต่าง ๆ หรือสื่อโซเชียลตาม Page ของ Facebook ของบุคคลที่มีชื่อเสียงดังที่ พงศ์พนัสถ์ สุทธิพงศ์ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ YandO ได้กล่าวว่า “ผมชอบอ่านหนังสือนะ แต่ช่วงหลังไม่ค่อยมีเวลา เวลาอยากจะรู้เรื่องอะไรเปิดดูเอาจาก

Youtube เอา ในนั้นมีข้อมูลฟรี และมีประโยชน์จำนวนมาก เวลาขับรถที่ต้องรอรถติดอยู่แล้วฟังไปเรื่อย ๆ ”

อย่างไรก็ตามการเข้าถึงข้อมูลทั้งหลายยังคงเป็นปัญหาที่ผู้นำหลายคนยังประสบอยู่ การเข้าถึงข้อมูลในที่นี้ไม่ได้หมายความถึง ความสามารถในการค้นหา เข้าถึงรายงาน หรือ การเข้าถึงข้อมูลด้านเทคโนโลยีใหม่เพียงเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถทางด้านภาษาด้วย เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก และการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับคนภายในประเทศยังไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ เช่นสิงค์โปร์ มาเลเซีย หรือแม้แต่เวียดนาม การไม่เข้าใจในภาษานี้กลับกลายเป็นปัญหาใหญ่ของผู้นำในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลการพัฒนาด้านต่าง ๆ หรือข่าวสารแนวโน้มในอนาคตล้วนแต่เป็นภาษาอังกฤษ การที่ไม่สามารถเข้าใจภาษาอื่นทำให้ผู้นำหลายคนไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ ดังที่สุรวัฒน์ พรหมโยธิน กรรมการบริหาร ของกลุ่มนักลงทุน Bangkok Venture ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า คนไทยมีความสามารถและด้วยนิสัยหลาย ๆ อย่างด้วย ด้านความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้แพ้ใคร แต่เมื่อต้องพัฒนา และหรือต้องทำความรู้ให้เป็นปัจจุบัน (Update Knowledge) กลับไม่สามารถทำได้อย่างคนในประเทศอื่น การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศยังคงเน้นการท่องจำ ทำให้เมื่อเจอประโยคที่มีความซับซ้อน ผู้นำและผู้ประกอบการไม่สามารถเข้าใจบริบทของผู้สื่อได้อย่างเต็มที่ และเพราะความรู้ด้านภาษานี้เช่นกันที่ทำให้ผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพหลายคนไม่สามารถก้าวไปสู่เวทีระดับนานาชาติได้เนื่องจากไม่สามารถนำเสนอหรืออธิบายสินค้าและบริการของตนเองให้กับนานาชาติได้

อย่างไรก็ตามยังมีผู้ตอบให้สัมภาษณ์ซึ่งแสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาผู้นำผ่านแนวทางการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีประโยชน์ระดับกลาง ๆ เท่านั้นถึงร้อยละ 6 และร้อยละ 23 ตามลำดับ ผู้ที่กล่าวว่าแนวทางดังกล่าวไม่ค่อยมีประโยชน์เท่าไรให้ความเห็นว่า เพราะคนไทย และผู้ประกอบการหลายคนไม่ได้มีนิสัยรักการอ่าน หรือชอบค้นหาข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมด เนื่องจากเวลาที่จำกัด และการทำงานที่เคร่งเครียด การพัฒนาที่ดีคือไม่ต้องให้ตนเองเป็นผู้ค้นคว้าด้วยตนเองทั้งหมด และไม่อยากเสียเวลาในการวิเคราะห์จากการอ่านมากมาย แต่อยากจะได้ข้อมูล หรือวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วซึ่งการจัดอบรม หรือการหาโค้ชจะทำให้ได้คำตอบที่ตนเองต้องการได้เร็วมากกว่า

กล่าวโดยสรุปคือแนวทางในการพัฒนาผ่านการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายขึ้นมีความเหมาะสมระดับกลางถึงสูง เนื่องจากส่วนมากผู้นำในองค์กรมักจะเป็นคนที่ชอบพัฒนาตัวเองเรื่อย ๆ และการพัฒนาที่ไม่มีข้อจำกัดด้านการกำหนดช่วงเวลา เช่น การหาข้อมูล หรือดู Youtube หรือ PodCast ด้วยตนเองเป็นวิธีที่เหมาะสมกับข้อจำกัดดังกล่าว และทำให้การให้ช่องทางในการเข้าถึง

เป็นการพัฒนาที่ค่อนข้างเหมาะสม อย่างไรก็ตามมีคนบางกลุ่มเห็นว่าการพัฒนาลักษณะนี้ไม่เหมาะสมเพราะการเข้าถึงข้อมูลยังทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดด้านภาษา และหลายคนต้องการคำตอบสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นแบบทันที การซักถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือการอบรมจึงสามารถช่วยได้มากกว่า

จากการวิจัยในหัวข้อที่ 4.3.4 ทั้งหมดสามารถพิจารณาสรุปได้ว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การพัฒนาผ่านการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiencing) การพัฒนาผ่านกระจกเงา (Shadowing) การพัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูล (Information Giving) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

4.4 การวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้นำผลจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่ 4.3 ทั้งหมดแสดงให้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสนทนากลุ่มในประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม โดยกลุ่มตัวอย่างที่มาร่วมในการสนทนากลุ่มประกอบไปด้วยผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 7 คน โดย หัวข้อที่ใช้เป็นประเด็นในการสอบถามในการสนทนากลุ่มประกอบไปด้วย 4 ประเด็น คือ

4.4.1 ผลวิเคราะห์สรุปที่ได้จากการทำการสนทนากลุ่มด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบ**ความสำเร็จในการทำธุรกิจสคาร์ทอัพในประเทศไทย**

จากการทำการสนทนากลุ่มโดยแสดงภาพสรุปผลการสัมภาษณ์ดังที่แสดงในภาพที่ 4.36 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เห็นด้วยกับภาพที่แสดงออกมาทั้งหมด

โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติม คือ

- ด้านการวางแผนโดยการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้นำต้องมีการวางแผน แต่เป็นการวางแผนที่พร้อมจะปรับแผนมากกว่าการวางแผนเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ การวางแผนของสตาร์ทอัพไม่ได้หมายถึงการกำหนดว่าจะต้องมีกระบวนการทำทั้งหมดอย่างไร แต่จะเป็นการวางแผนเพื่อเริ่มทำอย่างไร และเมื่อเริ่มทำแล้วจะติดตามผลเพื่อนำมาปรับแผนต่อไป

อย่างไร กล่าวคือการวางแผนของผู้นำในที่นี้หมายถึงการวางแผนเพื่อจะเริ่มทำ และรับมือกับการปรับเปลี่ยนแผนที่จะเกิดขึ้นมากกว่าเป็นการวางแผนเพื่อสร้างระบบ

- ด้านความกล้าตัดสินใจ สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพที่เน้นการทดลอง สิ่งที่คนในทีมต้องการคือการทดลอง จึงต้องมีคนตัดสินใจอนุญาตให้ทดลองได้ คนที่เป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพจึงมักจะไม่ได้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์แต่ต้องมีความเป็นเผด็จการอยู่บ้าง เนื่องจากสตาร์ทอัพต้องเผชิญกับงบประมาณที่มีอยู่จำกัดและเวลาที่จำกัด ดังนั้นการจะลองทุกอย่างเป็นไปได้ยาก เมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้ว่าจะลองทำอะไรจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะทำในสิ่งที่คนอื่นไม่เห็นด้วยบ้าง คนเป็นผู้นำต้องกล้าตัดสินใจมากกว่าจะยอมประนีประนอม เพราะต้องทำงานแข่งกับเวลาและทำไปก่อน เพื่อให้รู้ผลโดยเร็วเพื่อวางแผนเพื่อทดลองสิ่งใหม่ในขั้นตอนต่อไป

4.4.2 ผลวิเคราะห์สรุปที่ได้จากการทำการสนทนากลุ่มด้านศักยภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการทำการสนทนาโดยแสดงภาพสรุปผลการสัมภาษณ์ดังที่แสดงในภาพที่ 4.37 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เห็นด้วยกับภาพที่แสดงออกมาทั้งหมด

โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติมคือตัวแปรด้านปฏิบัติการและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

- ด้านการปฏิบัติการและความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นสิ่งที่ไม่ถึงกับจำเป็นมากแต่ต้องรู้บ้างระดับหนึ่งสิ่งที่สำคัญคือการที่ผู้นำต้องเป็นคนที่พร้อมจะลองทำ ไม่ต้องถึงกับเก่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องเป็นคนรู้มากพอที่จะชิงความได้เปรียบจากการทำธุรกิจนั้นได้ ซึ่งบางครั้งคนที่อยู่ในธุรกิจนั้นมานานหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านดังกล่าวมากเกินไปอาจติดอยู่ในกรอบเดิมมากกว่าคนที่อยู่นอกวงการได้ ดังนั้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำไม่ใช่เรื่องที่จำเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จมากนัก
- ด้านความสามารถด้านปฏิบัติการ ไม่ได้จำเป็นมากโดยสิ่งที่จำเป็นมากกว่าคือการที่ผู้นำต้องเป็นคนที่พร้อมที่ช่วยลูกค้า ชอบจะที่หาคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า ช่างสังเกตุและมีแรงปรารถนาในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ
- ด้านความสามารถด้านปฏิบัติการมีความจำเป็นเฉพาะธุรกิจบางประเภทเท่านั้น โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่มีกฎหมายครอบคลุมและตรวจสอบเป็นพิเศษ (Legal Regulation) เช่นสตาร์ทอัพด้านเภสัช จำเป็นต้องมีคนที่เป็น เภสัชกร เป็นผู้อนุมัติเป็นต้น

4.4.3 ผลวิเคราะห์สรุปที่ได้จากการทำการสนทนากลุ่มด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการทำการสนทนาโดยแสดงภาพสรุปผลการสัมภาษณ์ดังที่แสดงในภาพที่ 4.38 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เห็นด้วยกับภาพที่แสดงออกมาทั้งหมด

โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติมคือตัวแปรด้านนักลงทุน

- เป็นสิ่งสำคัญในกรณีที่นักลงทุนมองนักลงทุนเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพราะนักลงทุนจะเป็นคนที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือในการบริหาร ช่วยแก้ไขปัญหา และช่วยเหลือองค์กรในสิ่งที่องค์กรต้องการ
- นักลงทุนจะมีความสำคัญมากน้อยขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมที่เขาจะมาช่วย แต่ไม่ต้องช่วยในสิ่งที่ไม่ต้องการ การช่วยในสิ่งที่ไม่ต้องการจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตาร์ทอัพ
- ความสำคัญของนักลงทุนขึ้นอยู่กับช่วง (Stage) ของธุรกิจด้วย ช่วงแรกที่ยังไม่เข้าตลาดและยังไม่มีอะไร ทั้งความรู้ ความสามารถในการเข้าถึงตลาด ทรัพยากร ช่วงนี้นักลงทุนมีความจำเป็นอย่างมาก แต่ถ้าองค์กรเริ่มโตและอยู่ในช่วงของการเติบโต และเริ่มได้รับผลประโยชน์กลับไป การเรียกร้องที่มากเกินไปของนักลงทุนอาจเป็นปัจจัยที่ดึงให้องค์กรไม่สามารถเติบโตต่อไปได้เช่นกัน

4.4.4 ผลวิเคราะห์สรุปที่ได้จากการทำการสนทนากลุ่มด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการทำการสนทนาโดยแสดงภาพสรุปผลการสัมภาษณ์ดังที่แสดงในภาพที่ 4.39 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เห็นด้วยกับภาพที่แสดงออกมาทั้งหมด

โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติมคือ

- การประเมินไม่มีประโยชน์มากเท่าไรนัก เพราะไม่ว่าจะเป็นคนประเภทใดจะสามารถประสบความสำเร็จได้ แต่การประเมินจะช่วยในการบริหารทีมงานเมื่อรวมตัวกันได้แล้วและต้องการทำความเข้าใจกันและกันมากกว่า
- การอบรมไม่มีประโยชน์เท่าไรนักโดยเฉพาะกลุ่มผู้ก่อตั้ง เพราะการเรียนรู้ที่ดีที่สุดในช่วงต้นคือการลองทำเลยมากกว่าจะมาเรียนก่อนทำ หรือถ้าจะมีการเรียน ควรเรียนให้น้อยที่สุดในเฉพาะหัวข้อที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการจริง ๆ

- การโค้ชจะมีประโยชน์ต่อเมื่อคนที่เป็นโค้ชเคยมีประสบการณ์ในการทำมาก่อน และสามารถให้ผู้ประกอบการสามารถเป็นกระจกเงากับบุคคลต้นแบบนั้นได้ (Shadow) แต่การมีโค้ชที่ไม่ได้มีประสบการณ์ในการทำสตาร์ทอัพมาก่อนเลย อาจจะมีประโยชน์เพียงเพื่อช่วยกระตุ้นให้เรายังทำต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวผู้ประกอบการเองอยู่ดี

4.5 ประมวลผลการวิจัยทั้งหมด

4.5.1. ประมวลการเปรียบเทียบผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ประมวลการเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างผลที่ได้จากการสำรวจ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยวิเคราะห์ผ่านกรอบความคิดจากการทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก (Qualitative Research) ผ่านการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และการทำสนทนากลุ่ม และการศึกษาผ่านการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการแจกแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์หาตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ทำให้ได้ภาพรวมของกรอบตัวแปรใหม่โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลักประกอบด้วย

ประเด็นด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย

1. ประเด็นด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
2. ประเด็นด้านศักยภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
3. ประเด็นด้านปัจจัยภายนอกที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
4. ประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการประมวลผลเปรียบเทียบในประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยค้นพบการเชื่อมโยงผลการศึกษาในแต่ละกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ประเด็นด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย

1.1. ประเด็นด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าทั้งการศึกษาผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (การทำแบบสำรวจ) และการวิจัยผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม) ต่างมีการให้คะแนนตัวแปรต่าง ๆ โดยการเรียงลำดับจากหัวข้อที่เห็นด้วยมากที่สุดไปยังหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุด กล่าวคือการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือทั้งสองต่างให้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ

บุคลิกภาพที่ประสบความสำเร็จของสตาร์ทอัพไทยจากคะแนนที่มากที่สุดไปคะแนนน้อยที่สุดคือ การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ การมีวิสัยทัศน์ การวางแผนและคิดเชิงระบบ การมีเหตุผล และการชอบเข้าสังคม ดังที่แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หัวข้อภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ		ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม (% เห็นด้วยกับตัวแปร)	ผลจากการสำรวจ	
			ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน
ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน	การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่	94%	4.7097	0.46141
	การมีวิสัยทัศน์	90%	4.5806	0.50161
ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน	การวางแผนและคิดเชิงระบบ	45%	4.5806	0.71992
	การมีเหตุผล	45%	4.2258	0.71682
	การชอบเข้าสังคม	16%	3.6452	0.75491

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่าการเรียงลำดับคะแนนที่เห็นด้วยมากที่สุดไปน้อยที่สุดของการเก็บข้อมูลแบบต่าง ๆ จะคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปที่ได้จากการเก็บข้อมูลกลับมีตัวแปรบางกลุ่มที่ผลเป็นไปตามกัน ในขณะที่บางกลุ่มมีผลขัดแย้งกัน ซึ่งสามารถแบ่งการอธิบายได้ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกันโดยกลุ่มตัวแปรเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ และตัวแปรการมีวิสัยทัศน์ต่างได้ข้อสรุปการวิจัยเช่นเดียวกัน คือ เห็นด้วยว่าตัวแปรทั้งสองตัวข้างต้นเป็นตัวแปรที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่าตัวแปรด้านการคิดเชิงระบบและการวางแผน ตัวแปรด้านการมีเหตุผล และตัวแปรด้านการชอบเข้าสังคม ต่างเป็นตัวแปรที่ผลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มพบว่าทั้งสามตัวแปรข้างต้นไม่ได้มีความสำคัญมากนัก ในขณะที่ตัวแปรทั้งสามมีค่าเฉลี่ยในผลสำรวจอยู่ที่ 4.5806, 4.2258 และ 3.6452 ตามลำดับ ซึ่งสามารถตีความได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยมากว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ ความแตกต่างข้างต้นสามารถอธิบายได้ผ่านการวิเคราะห์ผ่านค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังจะเห็นว่า แม้ว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าว แต่ตัวแปรทั้งสามกลับมีค่าความเบี่ยงเบนค่อนข้างสูง (S.D. = 0.71992, 0.71682, และ 0.75491 ตามลำดับ) ซึ่งหมายถึงในกลุ่มตัวอย่างมีคนที่เห็นด้วยอย่างมาก และ คนที่ไม่ค่อยเห็นด้วยอยู่ในกลุ่มทำให้ผลที่ได้จากการสำรวจผ่านการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยจากการสำรวจอาจมีการคลาดเคลื่อนได้ จึงทำให้ผลการสำรวจและผลการสัมภาษณ์ออกมาต่างกัน

1.2. ประเด็นด้านศักยภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าทั้งการศึกษาผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (การทำแบบสำรวจ) และการวิจัยผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม) ต่างมีการให้คะแนนตัวแปรต่าง ๆ โดยการเรียงลำดับจากหัวข้อที่เห็นด้วยมากที่สุดไปยังหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคล้ายคลึงกัน กล่าวคือการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือทั้งสองต่างให้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จจากคะแนนที่มากที่สุดไปคะแนนน้อยที่สุดคือ ตัวแปรการบริหารคน ตัวแปรการควบคุมตนเอง ตัวแปรความสัมพันธ์ และตัวแปรความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงาน ดังที่แสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ตารางการเปรียบเทียบการศึกษาภาวะผู้นำด้านศักยภาพเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

หัวข้อภาวะผู้นำด้านศักยภาพ		ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม (% เห็นด้วยกับตัวแปร)	ผลจากการแจกแบบสำรวจ	
			ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน
ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน	การบริหารคน	97%	4.5484	0.50588
	การควบคุมตนเอง	97%	4.2903	0.42580
	ความสัมพันธ์	81%	4.1613	0.58291
ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน	ความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงาน	48%	3.5806	0.95827

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่าการเรียงลำดับคะแนนที่เห็นด้วยมากที่สุดไปน้อยที่สุดของการเก็บข้อมูลแบบต่าง ๆ จะคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปที่ได้จากการเก็บข้อมูลกลับมีตัวแปรบางกลุ่มที่ผลเป็นไปตามกัน ในขณะที่บางกลุ่มมีผลขัดแย้งกัน ซึ่งสามารถแบ่งการอธิบายได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่ากลุ่มตัวแปรด้านการบริหารคน ตัวแปรด้านการควบคุมตนเอง และตัวแปรด้านความสัมพันธ์ ต่างได้ข้อสรุปทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเช่นเดียวกัน คือ เห็นด้วยว่าตัวแปรทั้งสองตัวข้างต้นเป็นตัวแปรที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่าตัวแปรด้านความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่ผลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มพบว่าไม่ได้มีความสำคัญมากนัก ในขณะที่ตัวแปรดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยในผลสำรวจอยู่ที่ 3.5806 ซึ่งสามารถตีความได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยมากว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ ความแตกต่างข้างต้นสามารถอธิบายได้ผ่าน

การวิเคราะห์ผ่านค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังจะเห็นว่า แม้ว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยปานกลางกับประเด็นดังกล่าว แต่ตัวดังกล่าวกลับมีค่าความเบี่ยงเบนค่อนข้างสูง (S.D. = 0.95827) ซึ่งหมายถึงในกลุ่มตัวอย่างมีคนที่เห็นด้วยอย่างมาก และ คนที่ไม่ค่อยเห็นด้วยอยู่ในกลุ่มทำให้ผลที่ได้จากการสำรวจผ่านการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยจากการสำรวจอาจมีการคลาดเคลื่อนได้ จึงทำให้ผลการสำรวจและผลการสัมภาษณ์ออกมาต่างกัน

2. ประเด็นด้านปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าทั้งการศึกษาผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (การทำแบบสำรวจ) และ การวิจัยผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)ต่างมีการให้คะแนนตัวแปรต่าง ๆ โดยการเรียงลำดับจากหัวข้อที่เห็นด้วยมากที่สุดไปยังหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคล้ายคลึงกัน กล่าวคือการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือทั้งสองต่างให้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกของสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จจากคะแนนที่มากที่สุดไปคะแนนน้อยที่สุดคือ ตัวแปรด้านทีมงาน ด้านลูกค้า และด้านนักลงทุน ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

หัวข้อปัจจัยภายนอกด้านบุคคล		ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม (% เห็นด้วยกับตัวแปร)	ผลจากการแจกแบบสำรวจ	
			ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน
ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน	ด้านทีมงาน	97%	4.8387	0.37388
	ด้านลูกค้า	77%	4.5161	0.62562
ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน	ด้านนักลงทุน	35%	3.8710	0.84624

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นว่าการเรียงลำดับคะแนนที่เห็นด้วยมากที่สุดไปน้อยที่สุดของการเก็บข้อมูลแบบต่าง ๆ จะคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปที่ได้จากการเก็บข้อมูลกลับมีตัวแปรบางกลุ่มที่ผลเป็นไปตามกัน ในขณะที่บางกลุ่มมีผลขัดแย้งกัน ซึ่งสามารถแบ่งการอธิบายได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นว่ากลุ่มตัวแปรด้านทีมงาน และลูกค้าต่างได้ข้อสรุปทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเช่นเดียวกัน คือ เห็นด้วยว่าตัวแปรทั้งสองตัวข้างต้นเป็นตัวแปรที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่าตัวแปรด้านนักลงทุนเป็นตัวแปรที่ผลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มพบว่าไม่ได้มีความสำคัญมากนัก ในขณะที่ตัวแปรดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยในผลสำรวจอยู่ที่ 3.8710 ซึ่งสามารถตีความได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยมากว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ ความแตกต่างข้างต้นสามารถอธิบายได้ผ่านการวิเคราะห์ผ่านค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังจะเห็นว่า แม้ว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยปานกลางกับประเด็นดังกล่าว แต่ตัวดังกล่าวกลับมีค่าความเบี่ยงเบนค่อนข้างสูง (S.D. = 0.84624) ซึ่งหมายถึงในกลุ่มตัวอย่างมีคนที่เห็นด้วยอย่างมาก และ คนที่ไม่ค่อยเห็นด้วยอยู่ในกลุ่มทำให้ผลที่ได้จากการสำรวจผ่านการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยจากการสำรวจอาจมีการคลาดเคลื่อนได้ จึงทำให้ผลการสำรวจและผลการสัมภาษณ์ออกมาต่างกัน

3. ประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าทั้งการศึกษาผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (การทำแบบสำรวจ) และ การวิจัยผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)ต่างมีการให้คะแนนตัวแปรต่าง ๆ โดยการเรียงลำดับจากหัวข้อที่เห็นด้วยมากที่สุดไปยังหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคล้ายคลึงกัน กล่าวคือการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือทั้งสองต่างให้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพไทยจากคะแนนที่มากที่สุดไปคะแนนน้อยที่สุดคือ ตัวแปรการพัฒนาผ่านการสร้างประสบการณ์ การเป็นกระจกเงา การสร้างระบบนิเวศ การโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง การอบรม และการทำแบบประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ตารางการเปรียบเทียบผลจากการศึกษาประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในสตาร์ทอัพไทยในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

หัวข้อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ		ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม (% เห็นด้วยกับตัวแปร)	ผลจากการแจกแบบสำรวจ	
			ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน
ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน	ประสบการณ์	100%	4.7742	0.42502
	กระจกเงา	90%	4.3226	0.54081
	ระบบนิเวศ	68%	4.2581	0.63075
	การโค้ชหรือระบบพี่เลี้ยง	61%	4.0233	0.67218
ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน	การอบรม	23%	3.5806	1.02548
	การประเมิน	39%	3.3871	1.05443

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่าการเรียงลำดับคะแนนที่เห็นด้วยมากที่สุดไปน้อยที่สุดของการเก็บข้อมูลแบบต่าง ๆ จะคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปที่ได้จากการเก็บข้อมูลกลับมีตัวแปรบางกลุ่มที่ผลเป็นไปตามกัน ในขณะที่บางกลุ่มมีผลขัดแย้งกัน ซึ่งสามารถแบ่งการอธิบายได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรที่มีข้อสรุปตรงกัน

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่ากลุ่มตัวแปรด้านตัวแปรการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสร้างประสบการณ์ การเป็นกระจกเงา การสร้างระบบนิเวศ และการมีโค้ชหรือพี่เลี้ยงต่างได้ข้อสรุปทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเช่นเดียวกัน คือ เห็นด้วยว่าตัวแปรทั้งสี่ตัวข้างต้นเป็นตัวแปรที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรที่มีข้อสรุปต่างกัน

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่าตัวแปรด้านการพัฒนาผ่านการอบรม และการพัฒนาผ่านการทำประเมินเป็นตัวแปรที่ผลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มพบว่าไม่ได้มีความสำคัญมากนักในขณะที่ตัวแปรดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยในผลสำรวจอยู่ที่ 3.5806 และ 3.3871 ตามลำดับ ซึ่งสามารถตีความได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยปานกลางถึงค่อนข้างเห็นด้วยมากว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ ความแตกต่างข้างต้นสามารถอธิบายได้ผ่านการวิเคราะห์ผ่านค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัง

จะเห็นว่า แม้ว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยปานกลางกับประเด็นดังกล่าว แต่ตัวดังกล่าวกลับมีค่าความเบี่ยงเบนค่อนข้างสูง (S.D. = 1.02548 และ 1.05443 ตามลำดับ) ซึ่งหมายถึงในกลุ่มตัวอย่างมีคนที่เห็นด้วยอย่างมาก และ คนที่ไม่ค่อยเห็นด้วยอยู่ในกลุ่มทำให้ผลที่ได้จากการสำรวจผ่านการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยจากการสำรวจอาจมีการคลาดเคลื่อนได้ จึงทำให้ผลการสำรวจและผลการสัมภาษณ์ออกมาต่างกัน

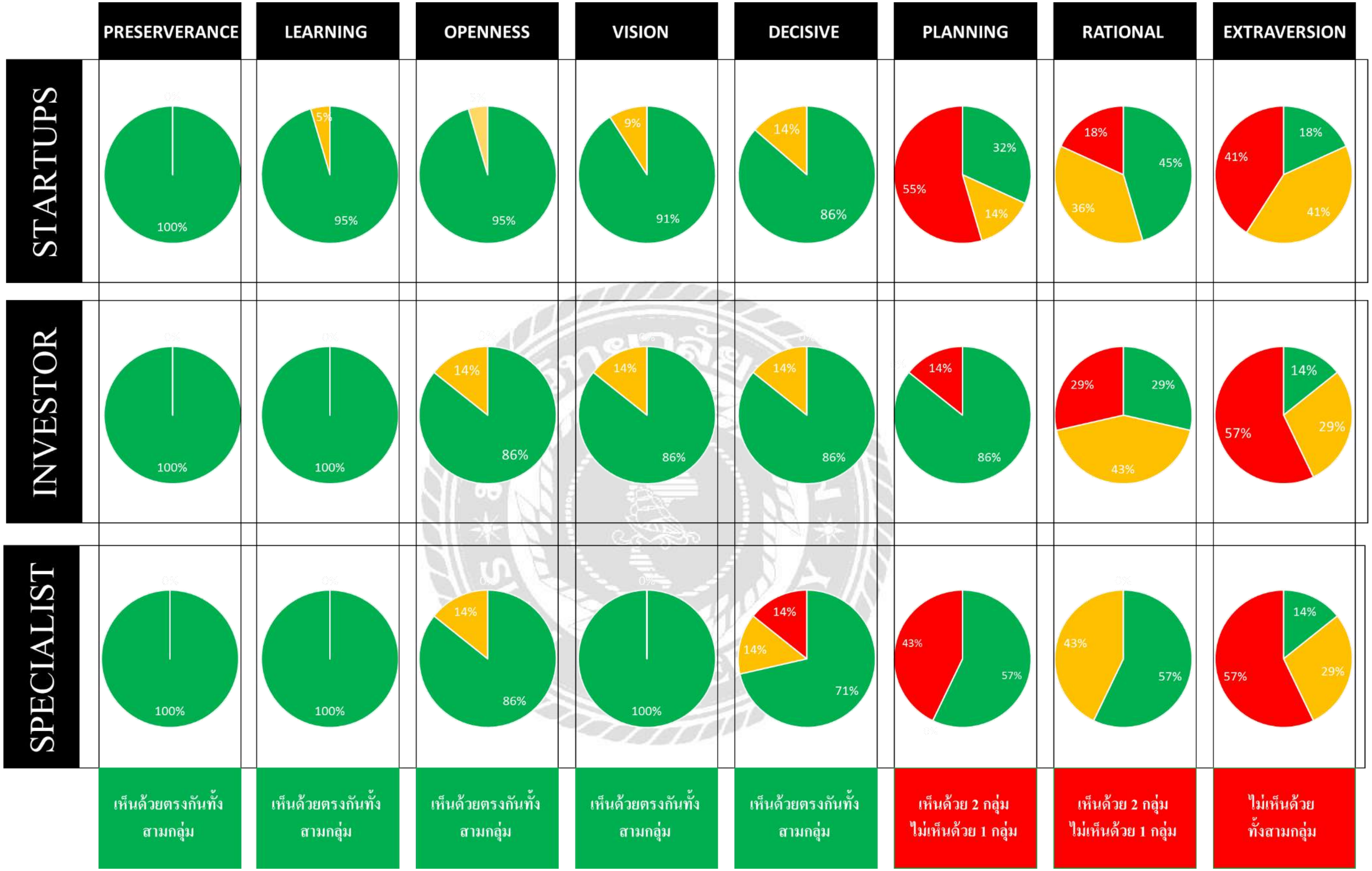
4.5.2 ประมวลผล และข้อสรุปที่ได้จากการวิจัย

การประมวลผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ จะประมวลผลผ่านการตรวจสอบแบบสามเส้าดังที่กล่าวไว้ในวิธีการวิจัยในบทที่ 3 โดยประมวลผลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่งได้แก่ 1.กลุ่มผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนอย่างน้อยในระดับ Seed มาแล้วจำนวน 22 คน, 2.กลุ่มนักลงทุน กับกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 7 คน และ 3.กลุ่มนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 7 คนจากประเทศไทยทั้งหมด รวมทั้งหมด 32 คน โดยที่บุคคลบางกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นในหลายแง่มุมดังที่กล่าวถึงในหัวข้อ 3.3.2. ถ้ามีข้อมูลหรือตัวแปรใดในการวิจัยครั้งนี้ที่ไม่ผ่านการเกณฑ์การตรวจสอบแบบสามเส้า กล่าวคือกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มให้ความเห็นที่ไม่ตรงกันตัวแปรดังกล่าวจะถูกตัดออกจากการวิจัยตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่สุภางค์ จันทวานิช (2554) และ เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552) ได้กล่าวไว้ในประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้าของการวิจัยในครั้งนี้ได้ถูกแสดงผลดังภาพที่ 4.36-4.39 โดยมีการแบ่งประเด็นการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็นหลักประกอบด้วย

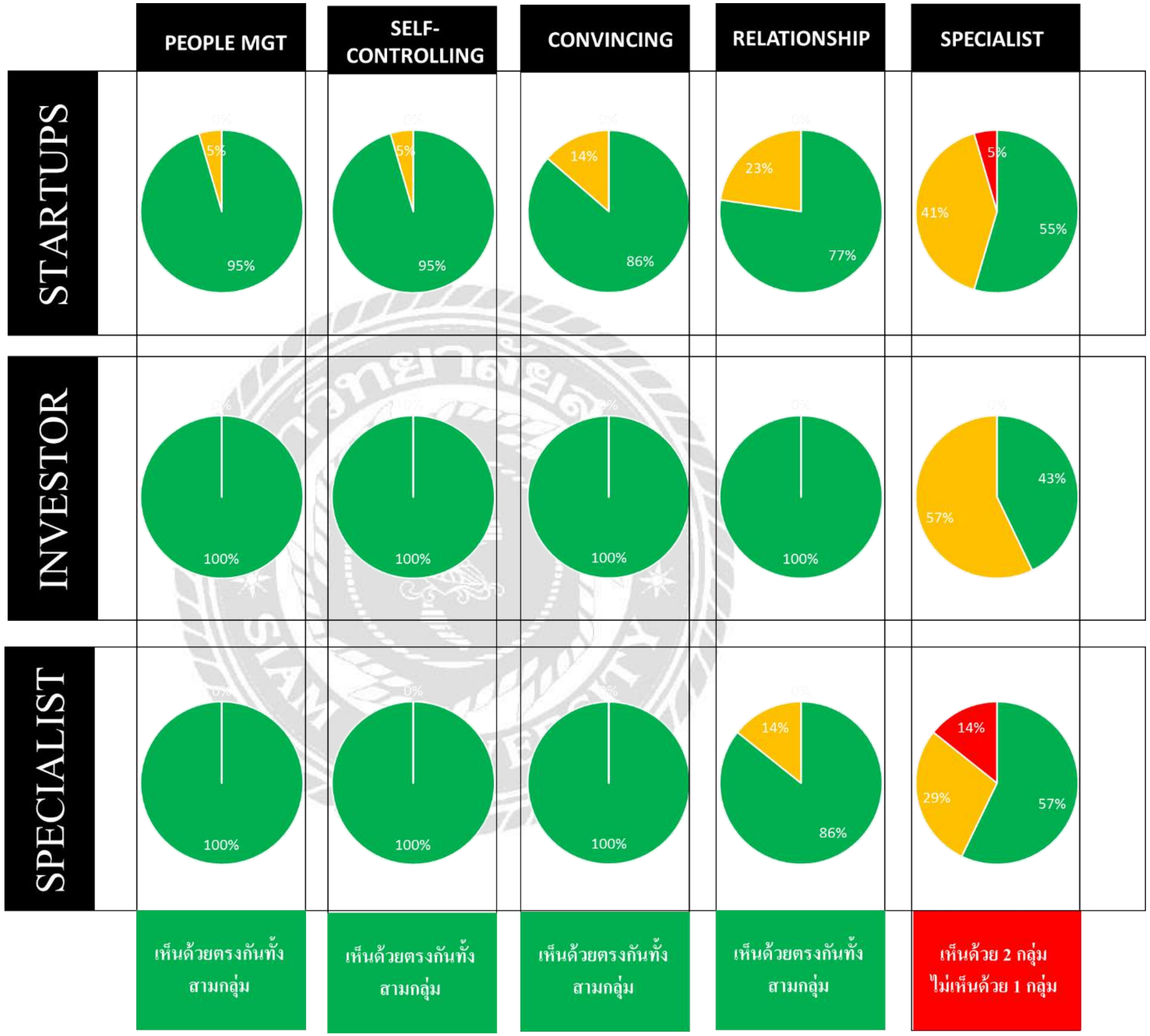
1. ประเด็นด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย
    1.1. ประเด็นด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
    1.2. ประเด็นด้านศักยภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
2. ประเด็นด้านปัจจัยภายนอกที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
3. ประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

จากการประมวลผลเปรียบเทียบความเห็นของคนทั้งสามกลุ่มในประเด็นต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบตัวแปรที่จะใช้ในการอภิปรายการวิจัยต่อไปดังนี้



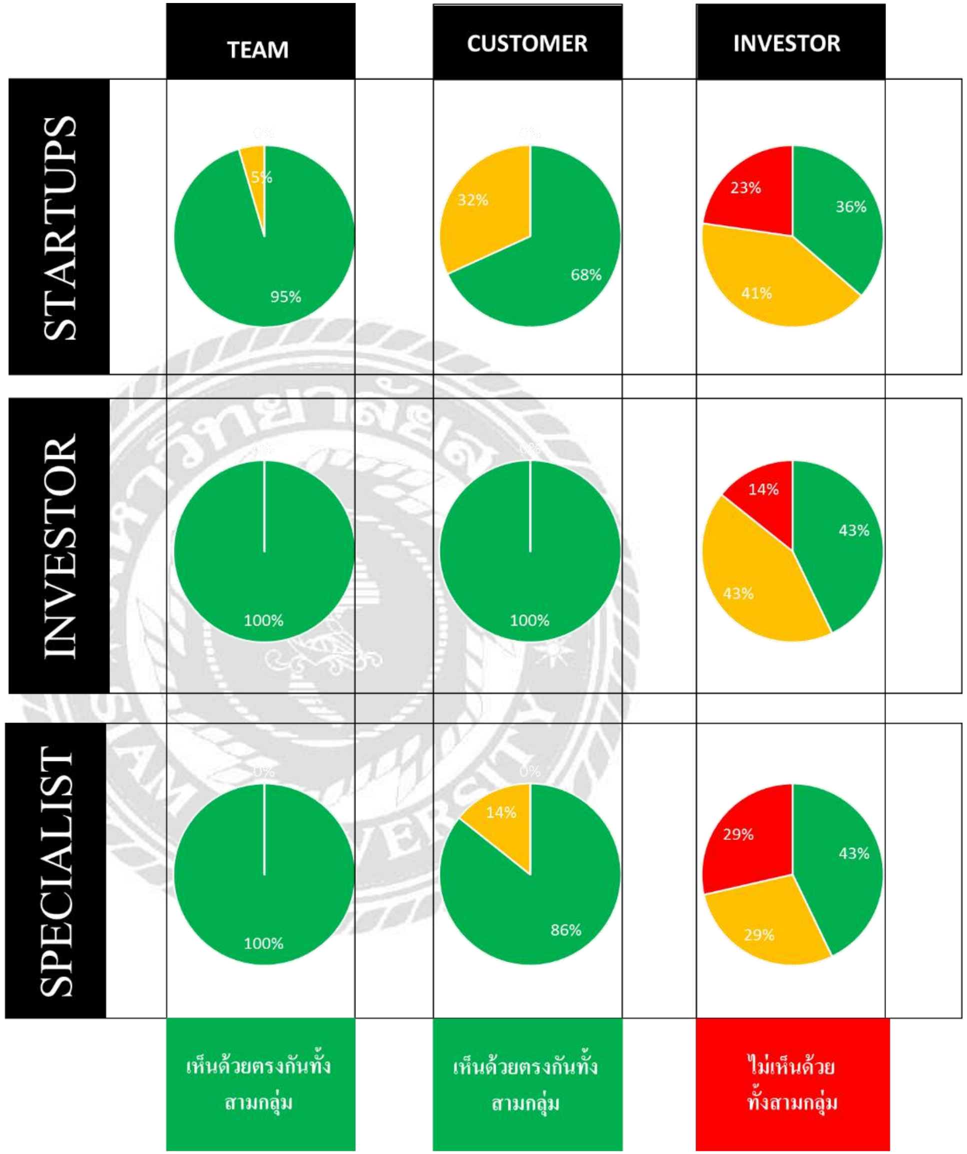
ภาพที่ 4.36 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

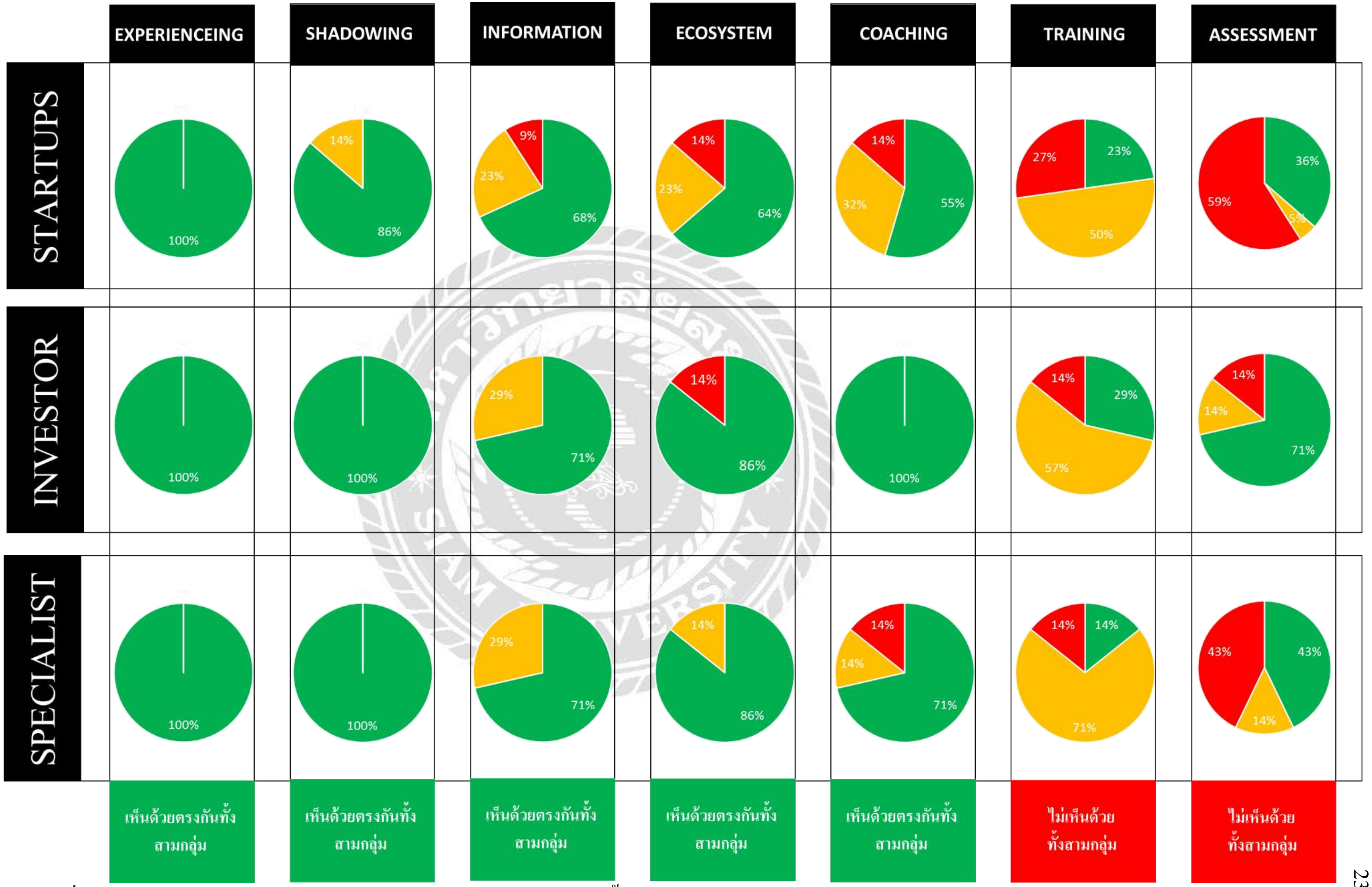


ภาพที่ 4.37 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านศักยภาพของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 4.38 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านปัจจัยภายนอกของผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 4.39 ภาพแสดงการเปรียบเทียบแบบสามเส้าของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในด้านแนวทางการพัฒนาผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

4.6 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ภาพที่4.36 ถึง 4.39 แสดงให้เห็นว่าโจทย์ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นด้านภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเด็นหลัก เมื่อทำการวิเคราะห์ผ่านกระบวนการสามเส้าโดยตัดตัวแปรที่ไม่ผ่านการตรวจสอบแบบสามเส้าแล้ว ทำให้การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปตัวแปรหลักที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยได้ดังนี้

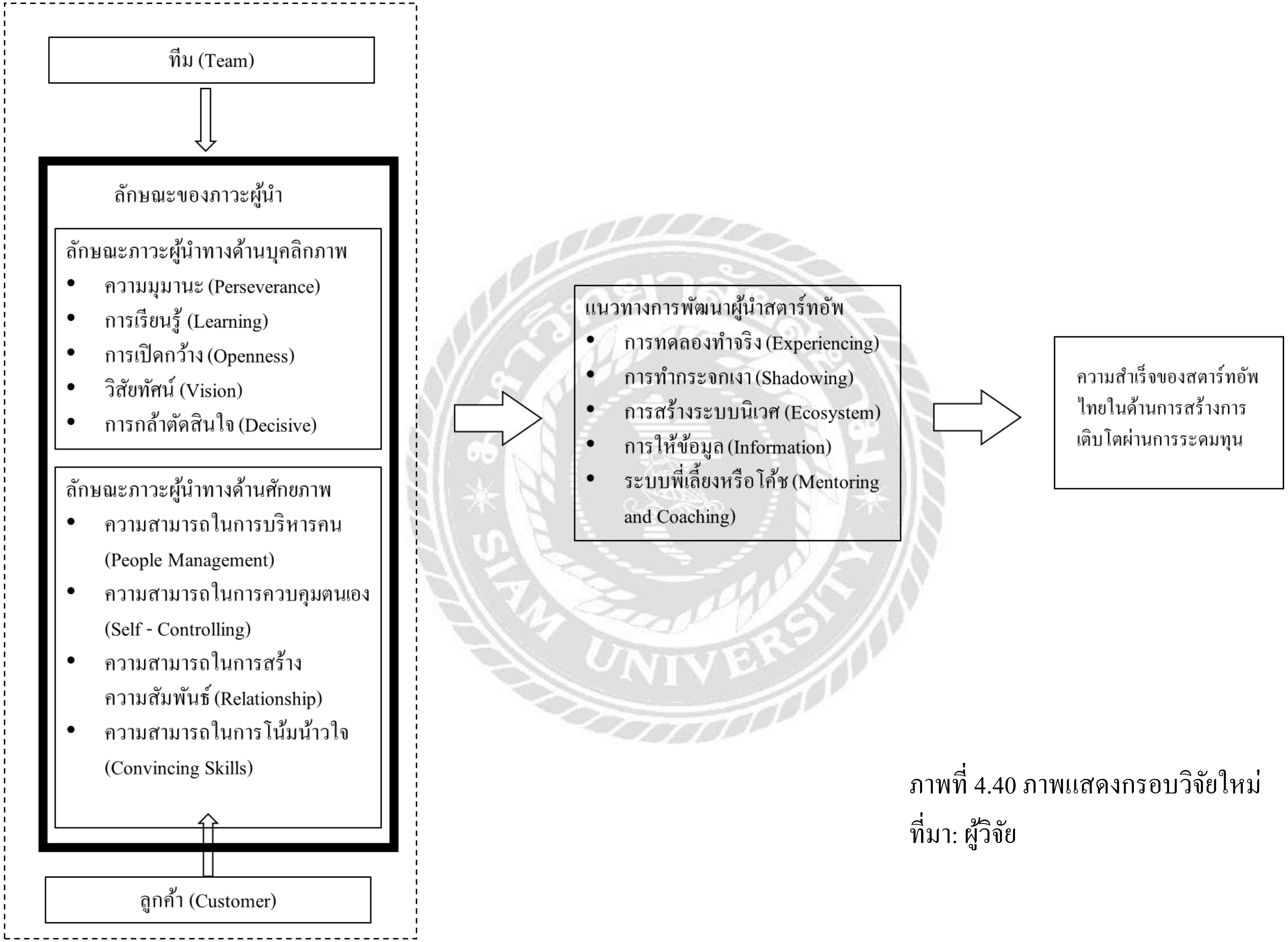
1. ประเด็นด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย

1.1. ประเด็นด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยตัวแปรที่เกี่ยวข้องและจะถูกนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดใหม่ประกอบด้วย ตัวแปรด้านความมุมานะ ตัวแปรด้านการเรียนรู้ ตัวแปรด้านเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ตัวแปรด้านการมีวิสัยทัศน์ และตัวแปรด้านความกล้าตัดสินใจ

1.2. ประเด็นด้านศักยภาพที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยตัวแปรที่เกี่ยวข้องและจะถูกนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดใหม่ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการบริหารทีม ตัวแปรด้านการควบคุมตนเอง ตัวแปรด้านการโน้มน้าวใจ และตัวแปรด้านสร้างความสัมพันธ์

2. ประเด็นด้านปัจจัยภายนอกที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยตัวแปรที่เกี่ยวข้องและจะถูกนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดใหม่ประกอบด้วย ตัวแปรด้านทีมงาน และ ตัวแปรด้านลูกค้า
3. ประเด็นด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยตัวแปรที่เกี่ยวข้องและจะถูกนำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดใหม่ประกอบด้วยตัวแปรด้านการสร้างประสบการณ์ ตัวแปรด้านกระจกเงา ตัวแปรด้านการให้ข้อมูล ตัวแปรด้านการสร้างระบบนิเวศ และตัวแปรด้านโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง

จากข้อสรุปข้างต้นทำให้การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ดังภาพที่ 4.40



ภาพที่ 4.40 ภาพแสดงกรอบวิจัยใหม่

ที่มา: ผู้วิจัย

การบูรณาการผลการศึกษาเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม และเสริมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการที่สำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วย 2 ประเด็นหลักคือ ประเด็นด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำและศักยภาพของผู้นำ นอกจากนี้งานวิจัยยังทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำสตาร์ทอัพและแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม หัวข้อดังกล่าวประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

ลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ความมุมานะ (Perseverance) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น มีความรักใคร่ในสิ่งที่ทำและพร้อมจะทุ่มเทและลำบากฟันฝ่าเพื่อเป้าหมายระยะยาวของตน ความมุมานะในที่นี้รวมถึงความทรหดอดทน ความพากเพียรที่จะมุ่งมั่นไปข้างหน้าอย่างมีวินัยไม่เพียงแค่ช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น แต่หมายถึงการทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี โดยทำอย่างหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต
2. ความชอบเรียนรู้ (Learning) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่เสมอ โดยเชื่อว่าความรู้ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา การเรียนรู้ในที่นี้รวมถึงความสามารถในการรับฟังแนวความคิดใหม่ การเรียนรู้ที่จะประยุกต์แนวความคิดใหม่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน
3. การเปิดกว้างกับสิ่งใหม่ (Openness) กล่าวคือ ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องไม่ปิดกั้นตัวเองจากการรับฟังสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็นจากทีมงาน ลูกค้า นักลงทุน และพร้อมที่จะทดลองสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเปิดกว้างในที่นี้มีความหมายรวมถึงเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ความเห็นใหม่ หรือการทดลองแนวทางใหม่ด้วย
4. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนชอบถึงความเป็นไปได้ในอนาคต (Futuristic) สามารถคาดการณ์หรือค้นหาแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นและนำมาเทียบเคียงเชื่อมโยงกับปัจจุบัน และนำมาสร้างเป็นสินค้า หรือบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในรูปแบบที่แปลกใหม่ได้
5. ความกล้าตัดสินใจ (Decisive) กล่าวคือ คนที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ การประนีประนอม หรือการพูดเพื่อรักษาน้ำใจโดยการบอกกล่าวทางอ้อมเป็นสิ่งไม่เหมาะสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องกล้าจะพูด จะทำ หรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ แม้ว่าจะมีคนในทีมไม่เห็นด้วย แต่ความกล้าตัดสินใจนั้นต้องมาพร้อมกับความกล้าที่จะรับผิดชอบกับความกล้าตัดสินใจที่เกิดขึ้นด้วย

ลักษณะศักยภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ศักยภาพในการบริหารคน (People Management) กล่าวคือผู้นำต้องการบริหารการทำงานของคนในทีมได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องสร้างระบบที่แน่นอน แต่สามารถเป็นการบริหารคนแบบหลวม ๆ โดยให้ความยืดหยุ่นกับคนในองค์กรในการเสนอความคิดเห็นใหม่ รวมถึงการบริหารคนเพื่อกระตุ้นให้คนตั้งใจ ผูกพันกับองค์กร(People Engagement) จนสร้างเป็นแรงบันดาลใจในการทุ่มเททำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และยึดถือวิสัยทัศน์ของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร
2. ศักยภาพในการควบคุมตนเอง (Self-Controlling) กล่าวคือ ผู้นำองค์กรต้องสามารถควบคุมตนเองได้ในแง่มุมต่าง ๆ รวมถึง การควบคุมอารมณ์ ควบคุมสติในการทำงาน ควบคุมวินัยในการทำงาน ควบคุมจริยธรรมในการทำงานให้ได้ และสิ่งสำคัญคือคนที่เป็นผู้นำต้องรู้จักปล่อยวางกับความล้มเหลวและลุกขึ้นสู้ใหม่
3. ศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship Building) กล่าวคือผู้นำองค์กรต้องสามารถจัดระเบียบและสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับคนแต่ละคนได้ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์การเป็นที่รัก ที่นับถือ ของกลุ่มนักลงทุน การเป็นบุคคลที่น่านับถือของคนในทีม หรือการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้า
4. ศักยภาพในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (Convincing Skill) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวผู้คนให้มีความเชื่อเดียวกัน สามารถขายความคิด (Idea Selling)ให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นขายความเชื่อว่าองค์กรจะเติบโตให้กับทีมงาน ขายความเชื่อว่าองค์กรจะมีกำไรให้กับนักลงทุน และขายความเชื่อว่าสินค้าและบริการสามารถตอบโจทย์หรือปัญหาของลูกค้าได้

ลักษณะปัจจัยภายนอกที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ทีมงาน (Team) ทีมงานเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในทุกช่วงระยะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่เริ่มต้นโดยที่ 'ทีม'ผู้ก่อตั้งซึ่งนับเป็นหลักเริ่มต้นขององค์กรต้องประกอบไปด้วยคนที่มีความสามารถต่างกันแต่สามารถเติมเต็มกันได้อย่างครบถ้วน ไปจนถึงทีมที่สร้างการเติบโตให้กับองค์กร ทีมที่สร้างระบบและความมั่นคงให้กับบริษัท และทีมที่น่าเชื่อถือที่จะทำให้นักลงทุนยอมลงทุนด้วย ทุกองค์ประกอบของความสำเร็จของผู้นำล้วนพึ่งพิงทีมงาน ดังนั้นทีมงานจึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญอย่างมากและผู้นำต้องบริหารให้ได้

2. ลูกค้า (Customer) ลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดการคงอยู่ขององค์กรเช่นกันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น ลูกค้าไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการ แต่เป็นผู้ที่ให้ Feedback และเสนอแนวทางในการพัฒนาให้กับองค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจ (Business to Business: B2B) ที่ส่วนใหญ่จะเป็นทั้งนักลงทุนและลูกค้าไปพร้อม ๆ กัน ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้าจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้นำต้องบริหารให้ได้เช่นกัน

แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

1. การให้ผู้นำได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiencing) โดยให้ลองทำจริง ได้ทดลองแก้ไขปัญหา ลองผิดและลองถูกจริง กระบวนการลองผิดลองถูกในที่นี้มิได้หมายความว่าให้ทดลองล้มเหลวโดยไม่มีการควบคุม แต่เป็นการฝึกฝนโดยการให้ทำจริงภายใต้การควบคุมของต้นทุนที่จำกัด หรือถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะต้องเป็นความผิดพลาดที่เกิดเร็ว (Fail Fast) ผิดพลาดด้วยต้นทุนที่ต่ำ (Fail Cheap) และผิดพลาดโดยการเรียนรู้ไปข้างหน้า (Fail Forward)
2. การให้ผู้นำได้เรียนรู้ผ่านการกระจกเงา (Shadowing) หมายถึง การให้ผู้นำได้เรียนรู้ด้วยการค้นหาบุคคลต้นแบบที่เคยมีประสบการณ์หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อดังกล่าว โดยเรียนรู้วิธีคิด วิธีการแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ด้วยการเข้าไปตามติดวิถีชีวิตบุคคลนั้น ไม่ว่าจะผ่านการอ่านชีวประวัติ การพูดคุย การเข้าไปร่วมฝึกงานด้วย และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับกรณีที่ตนเองเจอ
3. การให้ผู้นำได้พัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม (Ecosystem) หมายถึงการพัฒนาจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยเชื่อว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแล้วผู้คนจะหันมาให้ความสนใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากขึ้น ซึ่งชุมชนเหล่านี้นี่เองจะช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้แก่กันได้ง่ายยิ่งขึ้น การสนับสนุนผ่านระบบนิเวศ รวมถึงการสร้างสถานที่เหมาะสม กลุ่มคนรอบตัวที่เหมาะสม ระบบเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เหมาะสมแก่ผู้นำ จะทำให้ผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถพัฒนาต่อไปได้
4. การพัฒนาผู้นำผ่านการให้ช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ (Information) หมายถึง การพัฒนาผู้นำโดยการสร้างช่องทางให้ผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสากลและข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Update Information) โดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึง เช่น การเข้าถึงสื่อ ข้อมูลจากสถาบันการศึกษา สถาบันให้คำแนะนำ รายงานระดับนานาชาติ ฯลฯ และเพิ่มโอกาสทางด้านภาษาด้วย เช่น การสร้างหน่วยงานที่ช่วยเหลือด้าน

การแปลภาษา หน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือด้านการสนับสนุนด้านภาษาที่ได้มาตรฐาน ฯลฯ

5. การให้ผู้นำได้พัฒนาผ่านระบบพี่เลี้ยงหรือการโค้ชชิ่ง (Coaching and Mentoring Program) หมายถึงการพัฒนาผู้นำด้วยใช้กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโค้ชซึ่งเป็นทั้งที่ปรึกษาและผู้ช่วยตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชได้ตระหนักถึงเรื่องสำคัญบางอย่างด้วยมุมมองที่แตกต่าง

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีโจทย์การวิจัยอยู่สามประเด็นคือ 1.อะไรคือลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย 2.อะไรเป็นปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย และ 3.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยเป็นอย่างไร คำตอบของการวิจัยดังกล่าวนั้นได้สรุปประเด็นต่าง ๆ ในส่วนของบทที่ 5 นี้ ประกอบด้วยการสรุปผลการวิจัยที่นำไปสู่โมเดลภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย การอภิปรายผลปัญหาและข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การบูรณาการผลการศึกษาเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม และเสริมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการที่สำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วย 2 ประเด็นหลักคือ ประเด็นด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำและศักยภาพของผู้นำ นอกจากนี้งานวิจัยยังทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำสตาร์ทอัพและแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมหัวข้อดังกล่าวประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 1

อะไรคือลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

งานวิจัยชิ้นนี้ได้มีการกำหนดลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ 2 มุมมองหลักคือ ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ และศักยภาพของผู้นำโดยผลการวิจัยในแต่ละหัวข้อประกอบไปด้วย

5.1.1.1 ลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ความมุมานะ (Perseverance) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น มีความรักใคร่ในสิ่งที่ทำและพร้อมจะทุ่มเทและลำบากฟันฝ่าเพื่อเป้าหมายระยะยาวของตน ความมุมานะในที่นี้รวมถึงความทรหดอดทน ความพากเพียรที่จะมุ่งมั่นไปข้างหน้าอย่างมีวินัยไม่เพียงแค่ช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น แต่หมายถึงการทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี โดยทำอย่างหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต
2. ความชอบเรียนรู้ (Learning) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่เสมอ โดยเชื่อว่าความรู้ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา การเรียนรู้ในที่นี้รวมถึงความสามารถในการรับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ การเรียนรู้ที่จะประยุกต์แนวความคิดใหม่ ๆ กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน
3. การเปิดกว้างกับสิ่งใหม่ ๆ (Openness) กล่าวคือ ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องไม่ปิดกั้นตัวเองจากการรับฟังสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็นจากทีมงาน ลูกค้า นักลงทุน และพร้อมที่จะทดลองสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเปิดกว้างในที่นี้มีความหมายรวมถึงเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ ความเห็นใหม่ ๆ หรือการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ด้วย
4. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนชอบถึงความเป็นไปได้ในอนาคต (Futuristic) สามารถคาดการณ์หรือค้นหาแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นและนำมาเทียบเคียงเชื่อมโยงกับปัจจุบัน และนำมาสร้างเป็นสินค้า หรือบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในรูปแบบที่แปลกใหม่ได้
5. ความกล้าตัดสินใจ (Decisive) กล่าวคือ คนที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ การประนีประนอม หรือการพูดเพื่อรักษาน้ำใจโดยการบอกกล่าวทางอ้อมเป็นสิ่งไม่เหมาะสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องกล้าจะพูด จะทำ หรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ แม้ว่าจะมีคนในทีมไม่เห็นด้วย แต่ความกล้าตัดสินใจนั้นต้องมาพร้อมกับความกล้าที่จะรับผิดชอบกับความกล้าตัดสินใจที่เกิดขึ้นด้วย

5.1.1.2 ลักษณะศักยภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ศักยภาพในการบริหารคน (People Management) กล่าวคือผู้นำต้องการบริหารการทำงานของคนในทีมได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องสร้างระบบที่แน่นอน แต่สามารถเป็นการบริหารคนแบบหลวม ๆ โดยให้ความยืดหยุ่นกับคนในองค์กรในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ รวมถึงการบริหารคนเพื่อกระตุ้นให้คนตั้งใจ ผูกพันกับองค์กร(People Engagement) จน

สร้างเป็นแรงบันดาลใจในการทุ่มเททำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และยึดถือวิสัยทัศน์ของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร

2. ศักยภาพในการควบคุมตนเอง (Self-Controlling) กล่าวคือ ผู้นำองค์กรต้องการสามารถควบคุมตนเองได้ในแง่มุมต่าง ๆ รวมถึง การควบคุมอารมณ์ ควบคุมสติในการทำงาน ควบคุมวินัยในการทำงาน ควบคุมจริยธรรมในการทำงานให้ได้ และสิ่งสำคัญคือคนที่เป็นผู้นำต้องรู้จักปล่อยวางกับความล้มเหลวและลุกขึ้นสู้ใหม่
3. ศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship Building) กล่าวคือผู้นำองค์กรต้องสามารถจัดระเบียบและสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับคนแต่ละคนได้ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์การเป็นที่รัก ที่นับถือ ของกลุ่มนักลงทุน การเป็นบุคคลที่น่านับถือของคนในทีม หรือการเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้า
4. ศักยภาพในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (Convincing Skill) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวผู้คนให้มีความเชื่อเดียวกัน สามารถขายความคิด (Idea Selling)ให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นขายความเชื่อว่าองค์กรจะเติบโตให้กับทีมงาน ขายความเชื่อว่าองค์กรจะมีกำไรให้กับนักลงทุน และขายความเชื่อว่าสินค้าและบริการสามารถตอบโจทย์หรือปัญหาของลูกค้าได้

5.1.2 สรุปผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 2

อะไรเป็นปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ลักษณะปัจจัยภายนอกที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ทีมงาน (Team) ทีมงานเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในทุกช่วงระยะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่เริ่มต้นโดยที่ 'ทีม'ผู้ก่อตั้งซึ่งนับเป็นหลักเริ่มต้นขององค์กรต้องประกอบไปด้วยคนที่มีความสามารถต่างกันแต่สามารถเติมเต็มกันได้อย่างครบถ้วน ไปจนถึงทีมที่สร้างการเติบโตให้กับองค์กร ทีมที่สร้างระบบและความมั่นคงให้กับบริษัท และทีมที่น่าเชื่อถือที่จะทำให้นักลงทุนยอมลงทุนด้วย ทุกองค์กรประกอบของความสำเร็จของผู้นำล้วนพึ่งพิงทีมงาน ดังนั้นทีมงานจึงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญอย่างมากและผู้นำต้องบริหารให้ได้
2. ลูกค้า (Customer) ลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดการคงอยู่ขององค์กรเช่นกันสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพนั้น ลูกค้าไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการ แต่เป็นผู้ที่

ให้ Feedback และเสนอแนวทางในการพัฒนาให้กับองค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจ (Business to Business: B2B) ที่ส่วนใหญ่จะเป็นทั้งนักลงทุนและลูกค้าไปพร้อม ๆ กัน ปัจจัยภายนอกด้านลูกค้าจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้นำต้องบริหารให้ได้เช่นกัน

5.1.3 สรุปผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 3

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยเป็นอย่างไร แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย

1. การให้ผู้นำได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiencing) โดยให้ลองทำจริง ได้ทดลองแก้ไขปัญหา ลองผิดและลองถูกจริง กระบวนการลองผิดลองถูกในที่นี้มิได้หมายความว่าให้ทดลองล้มเหลวโดยไม่มีการควบคุม แต่เป็นการฝึกฝนโดยการให้ทำจริงภายใต้การควบคุมของต้นทุนที่จำกัด เป็นความผิดพลาดที่เกิดเร็ว (Fail Fast) ผิดพลาดด้วยต้นทุนที่ต่ำ (Fail Cheap) และผิดพลาดโดยการเรียนรู้ไปข้างหน้า(Fail Forward)
2. การให้ผู้นำได้เรียนรู้ผ่านการกระจกเงา (Shadowing) หมายถึง การให้ผู้นำได้เรียนรู้ด้วยการค้นหาบุคคลต้นแบบที่เคยมีประสบการณ์หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อดังกล่าว โดยเรียนรู้วิธีคิด วิธีการแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ด้วยการเข้าไปตามติดวิถีชีวิตบุคคลนั้น ไม่ว่าจะผ่านการอ่านชีวประวัติ การพูดคุย การเข้าไปร่วมฝึกงานด้วย และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับกรณีที่ตนเองเจอ
3. การให้ผู้นำได้พัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม (Ecosystem) หมายถึงการพัฒนาจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยเชื่อว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแล้วผู้คนจะหันมาให้ความสนใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากขึ้น ซึ่งชุมชนเหล่านี้นี่เองจะช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้แก่กันได้ง่ายยิ่งขึ้น การสนับสนุนผ่านระบบนิเวศ รวมถึงการสร้างสถานที่เหมาะสม กลุ่มคนรอบตัวที่เหมาะสม ระบบเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เหมาะสมแก่ผู้นำ จะทำให้ผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถพัฒนาต่อไปได้
4. การพัฒนาผู้นำผ่านการให้ช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ (Information) หมายถึง การพัฒนาผู้นำโดยการสร้างช่องทางให้ผู้นำสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสากลและข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Update Information) โดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึง เช่น การเข้าถึงสื่อ ข้อมูลจากสถาบันการศึกษา สถาบันให้คำแนะนำ รายงานระดับนานาชาติ ฯลฯ และเพิ่มโอกาสทางด้านภาษาด้วย เช่น การสร้างหน่วยงานที่ช่วยเหลือด้าน

การแปลภาษา หน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือด้านการสนับสนุนด้านภาษาที่ได้มาตรฐาน เป็นต้น

5. การให้ผู้นำได้พัฒนาผ่านระบบพี่เลี้ยงหรือการโค้ชชิ่ง (Coaching and Mentoring Program) หมายถึงการพัฒนาผู้นำด้วยใช้กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโค้ชซึ่งเป็นทั้งที่ปรึกษาและผู้ช่วยตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชได้ตระหนักถึงเรื่องสำคัญบางอย่างด้วยมุมมองที่แตกต่าง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 1

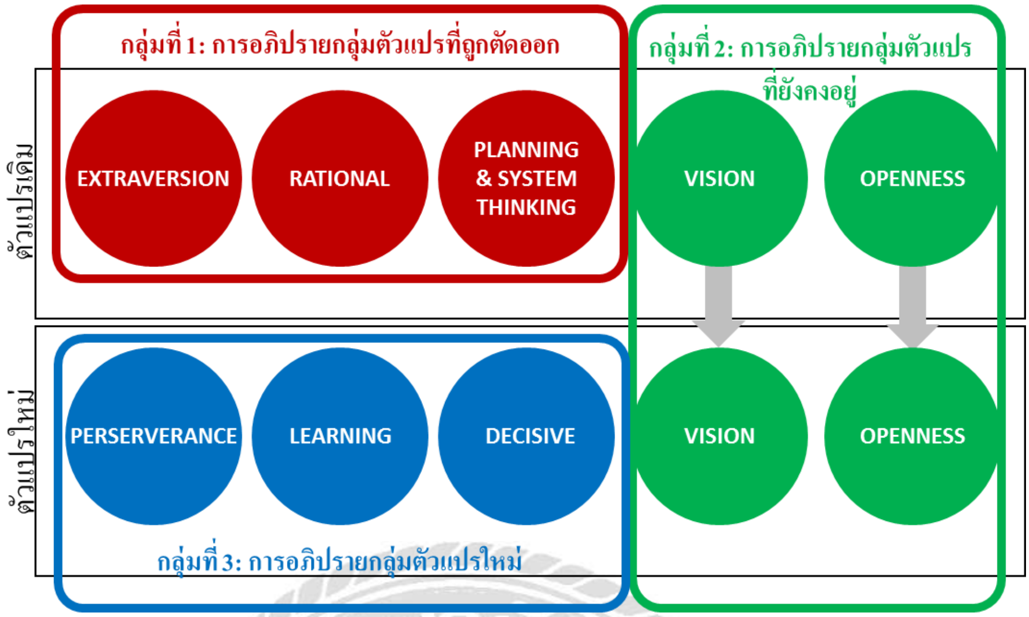
5.2.1.1 ลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

การอภิปรายผลในส่วนนของบุคลิกภาพประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลักคือ

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรที่ถูกตัดออก หมายถึงกลุ่มตัวแปรที่ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและพบว่าเป็นตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย แต่เมื่อผ่านการทำวิจัยในครั้งนี้แล้วพบว่าตัวแปรดังกล่าวไม่ได้มีความสำคัญมากนักจึงถูกตัดออกจากกลุ่มตัวแปรใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรที่ยังคงอยู่ หมายถึงกลุ่มตัวแปรที่ผลจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย กับผลการวิจัยในครั้งนี้มีผลตรงกัน

กลุ่มที่ 3 ตัวแปรใหม่ที่เพิ่มขึ้นมา หมายถึงกลุ่มตัวแปรที่ไม่ได้ปรากฏว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยจากการทบทวนวรรณกรรม แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้กลับแสดงให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ



ภาพที่ 5.1 การอภิปรายลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวแปรที่ถูกตัดออก

กลุ่มที่ 1.1: ด้านการเข้าสังคม และความสันโดษ (Extraversion Vs Introversion)

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 แสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีลักษณะชอบเข้าสังคม (Extraversion) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่ชอบความสันโดษ ในขณะที่จากการวิจัยในครั้งนี้ค้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคมมิได้เป็นคุณลักษณะหลักที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ตรงกันข้ามผู้ที่ชอบความสันโดษสามารถเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ความคิดเห็นในการวิจัยครั้งนี้ตรงกับ งานวิจัยของ Cain (2013) ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำเร็จของกลุ่มคนที่ชอบความสันโดษ (Introversion) เคนได้แบ่งคนอย่างคร่าว ๆ เป็น 2 ประเภท คือคนที่ชอบสังคม (Extrovert) และคนชอบความสันโดษ (Introversion) สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน เนื่องจากคนที่ชอบความสันโดษมีแนวโน้มที่จะสามารถอดทนทำสิ่งต่าง ๆ ได้นานกว่า มีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในรูปแบบที่ลึกซึ้งกว่า

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์จากภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการเงิน (CFO) ของ Sellsuki กล่าวไว้ว่า “ทุกวันนี้เราไม่ได้ทำธุรกิจอยู่คนเดียว ทีมของผมมีผู้ก่อตั้ง

เริ่มต้นตั้ง 5 คน และทุกคนมีบทบาทเป็นผู้น าในแต่ละส่วนงาน และส าคัญต่อหน่วยงานทั้งนั้น และผู้น าทั้ง 5 นี้ ถ้าจะนับกันจริง ๆ คนที่เป็นลักษณะบุคลิกภาพชอบเข้าสังคมมีไม่ถึงครึ่งด้วยซ้ า แต่เราช่วยงานกันได้ดี และเติมเต็มในส่วนที่ทีมเราขาดได้” และยังสอดคล้องกับ พณชิต กิตติปัญญางาม ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Accrevo กล่าวไว้ว่า “การเป็นคนชอบเข้าสังคมมันดี แต่การมี Network เยอะ ไม่ได้หมายความว่า Network นั้นจะมีคุณภาพ และแน่นอนว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนชอบเข้าสังคม”

กล่าวโดยสรุปคือแม้ว่าลักษณะคุณลักษณะของผู้น าที่ชอบเข้าสังคมจะประสบความส าเร็จมากมายแต่การที่ผู้น ามีคุณลักษณะที่ชอบความสันโดษมีโอกาสที่จะประสบความส าเร็จเช่นเดียวกัน

กลุ่มที่ 1.2: ด้านการใช้เหตุผลและการใช้อารมณ์ (Rational Vs Emotional)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งค้นพบว่าบุคคลที่ตัดสินใจหรือท าสิ่งต่าง ๆ โดยใช้เหตุผลเป็นหลักเป็นคุณลักษณะที่ส าคัญของผู้น า อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า แม้ว่าคุณลักษณะของผู้ใช้เหตุผลจะจ าเป็นในการเป็นผู้ที่ประสบความส าเร็จในการท าธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่าการเป็นผู้ที่ชอบใช้อารมณ์ แต่จากผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าการเป็นผู้ที่ทาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้อารมณ์เป็นที่ตั้งเป็นผู้ที่ประสบความส าเร็จเช่นเดียวกัน

จากงานวิจัยของ Damasio (1988) ได้แสดงผลของการวิจัยถึงความล้มเหลวของผู้ที่ให้ความสำคัญกับเหตุผลเป็นหลัก โดยการทดลองของดามาซิโอได้ทำกับคนไข้ที่มีปัญหาเนื้องอกในสมองและเขาต้องผ่าตัดเอาสมองส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ออกไป คนไข้ดังกล่าวยังสามารถใช้ชีวิตได้ตามปกติ มีความเฉลียวฉลาดและสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ตามเหตุผลที่ควรจะเป็น โดยสมมติฐานในการทดลองครั้งนี้คือ ถ้าอารมณ์ของคนเป็นเรื่องไร้เหตุผล คนที่ไร้อารมณ์อย่างคนไข้ของเขาน่าจะสามารถตัดสินในได้ดีกว่าคนทั่วไป ตรงกันข้ามผลการทดลองของดามาซิโอกลับพบว่า คนไข้ของเขาไม่สามารถตัดสินใจได้ดีแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อยเพราะพวกเขาไม่รู้สึกถึงอารมณ์ใด ๆ กับสิ่งนั้น ทุกอย่างถูกวิเคราะห์ผ่านกระบวนการถูกผิด การวิเคราะห์เปรียบเทียบ การเหตุผลมาประกอบกล้าตัดสินใจ คนกลุ่มนี้ใช้เวลาในการคิดและตัดสินใจนานกว่าคนทั่วไป และเน้นที่การคำนึงถึงสิ่งที่ข้อมูลสามารถพิสูจน์ได้เท่านั้น คนกลุ่มนี้มีแนวโน้มทำตัวห่างเหินกับบุคคลรอบข้างและเน้นที่การคุยแต่สิ่งที่มีสาระเท่านั้น และท้ายที่สุดคนกลุ่มนี้จะไม่สามารถดึงดูดคนรอบข้างไว้ได้แม้แต่คนในครอบครัวของตนเอง

Lehrer (2010) ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับประเด็นของความสำคัญของการเป็นผู้ที่มีเหตุผลไว้ว่า การเป็นคนมีเหตุผลไม่ได้สามารถช่วยให้ใครประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้

จากการวิจัยของโจนา เลฮเรอพบว่า เหตุผลเป็นอุปสรรค์ต่อความกล้าตัดสินใจที่ดี เพราะการใช้เหตุผลต้องอิงอยู่บนฐานของข้อมูล ความน่าจะเป็น การเปรียบเทียบวิเคราะห์ผ่านตัวเลขหรือสิ่งที่จับต้องได้เป็นหลัก ในขณะที่โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนไปทุกเมื่อ และแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะได้ข้อมูลทุกอย่างครบถ้วน ดังนั้นคนที่ทำอะไรตามสัญชาติญาณ หรือไม่ต้องอิงกับเหตุผลตลอดเวลากลับสามารถตัดสินใจได้ดีกว่า

Ariely and Jones (2013) ได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน ว่าการเป็นผู้ที่ทำอะไรตามอารมณ์มากกว่าเหตุผลไม่ได้หมายความว่าจะเป็นเรื่องที่ไม่ดี โดยได้กล่าวว่าหลายครั้งคนที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า เนื่องจากในทางชีวภาคของมนุษย์ถูกขับเคลื่อนด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล การทำธุรกิจด้วยอารมณ์จะสร้างแรงผลักดัน และทำให้ผู้ทำธุรกิจพร้อมจะต่อสู้กับอุปสรรคมากกว่าผู้ที่วิเคราะห์หรือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและข้อมูลที่มีกล่าวคือเมื่อเผชิญกับอุปสรรค

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์จากธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Builk One Group ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารโดยเอาเหตุผลมาคุยกันเป็นหลักน่าจะเหมาะกับธุรกิจของเราซึ่งเป็นธุรกิจแบบ B2B แต่ถ้าเป็นพวกธุรกิจสำหรับ End User หรือพวก B2C การบริหารโดยเน้นที่คนที่เข้าถึงอารมณ์คนได้น่าจะมีดีกว่า” และยังสอดคล้องกับนพพล อนุกูลวิทยา ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการจัดการ (COO) สตาร์ทอัพ Take me Tour ได้กล่าวไว้ว่า “ช่วงแรกการตัดสินใจ การจัดการ การบริหารความสัมพันธ์มันไม่ได้มีทางเลือกหรือข้อมูลมาก แรก ๆ ของการทำธุรกิจมันคงเป็นอารมณ์ และ ความตั้งใจจริงของแต่ละคนมากกว่า”

กล่าวโดยสรุปคือแม้ว่าการตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและเหตุผลที่ปรากฏอย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลก ทำให้ข้อมูลที่ได้มาเป็นเพียงข้อพิสูจน์สิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและอาจจะไม่ได้สะท้อนอนาคตที่แท้จริง ภายใต้ความไม่แน่นอนเช่นนี้เองที่การตัดสินใจภายใต้อารมณ์เข้ามามีบทบาทอย่างมาก การตัดสินใจภายใต้อารมณ์ทำให้ผู้ประกอบการมีความกล้าที่จะทำสิ่งที่ดูเป็นไปไม่ได้ มีความตั้งใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ตามเหตุผลแล้วควรจะเลิกทำตั้งแต่แรก มีความกล้าที่จะเสี่ยงกับความไม่แน่นอน ทั้งนี้การตัดสินใจผ่านการใช้เหตุผลมิได้เป็นเรื่องที่ผิดพลาดดังที่ Howard and Howard (2000) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญของการใช้เหตุผลในการทำธุรกิจเช่นกัน เพียงแต่การทำธุรกิจแบบสตาร์ทอัพอาจต้องคำนึงถึงการเข้าใจผู้คน และให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความรู้สึกไม่ต่างจากการใช้เหตุผล

กลุ่มที่ 1.3: การวางแผนและการจัดระบบ และ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

(Planning Vs Perceiving)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้ที่ชอบการวางแผนและการจัดระบบเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การจัดระบบ วางแผนก่อนทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญมากนัก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพหมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวางแผนที่เกิดขึ้นมักจะเป็นการวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนแผน ไม่ได้เป็นการวางแผนเพื่อตั้งเป้าหมาย หรือกำหนดแผนงานอย่างที่บุคคลทั่วไปกล่าวถึง ดังนั้นแม้ว่าการวางแผนจะทำให้ผู้ประกอบการรู้ว่าจะต้องทำอะไรล่วงหน้า แต่การปรับตัว ปรับแผนตามสถานการณ์สำคัญเช่นกัน

Chan and Chan (2005) ได้แสดงให้เห็นถึงมุมมองของความสำคัญทั้งด้านการวางแผนงาน การจัดการอย่างเป็นระบบ และการปรับตัวต่อความยืดหยุ่นในรูปแบบของการวิเคราะห์ผ่านแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ (Transformational Leadership) โดยพบว่าความสามารถในการจัดการไม่ว่าจะเป็นการวางระบบมาตรฐาน การวางแผนงาน และการกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตามความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์สำคัญเช่นกัน โดยภายในการทดลองพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบไปด้วยลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภทด้วยกัน

Pulakos, Arad, Donovan and Plamondon (2000) ได้แสดงความคิดเห็นว่าความสามารถในการปรับตัวในที่ทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก การปรับตัวต่อสถานการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นส่งต่อผลงานของบุคคลนั้นอย่างมาก คนที่พร้อมจะปรับตัวตามข้อมูลใหม่ สถานการณ์ใหม่ หรือการเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะได้เปรียบมากกว่าคนที่คาดหวังจะทำอะไรเดิม ๆ จากการทดลองพบว่าผู้ที่ได้รับการประเมินว่ามีความสามารถในการปรับตัวในที่ทำงาน (Job Adaptability Inventory) สามารถทำผลงานออกมาได้ดีกว่าคนที่ได้คะแนนต่ำ

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ของดาริน สุทธพงษ์ กรรมการผู้บริหารสตาร์ทอัพ Indie Dish ได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวในบทสัมภาษณ์ไว้ว่า “ทุกวันนี้ตัวเองเป็นคนที่ติดชอบวางแผน ชอบคิดเยอะมาก จนบางครั้งคิดมากไปจนไม่ได้ทำ อันนี้เป็นนิสัยที่ต้องมาแก้ตอนที่ได้เริ่มเป็นสตาร์ทอัพนี่แหละ” และยังสอดคล้องกับ พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) สตาร์ทอัพ Freshket ได้กล่าวไว้ว่า “ปรัชญาของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือการ

รีบลอง และรีบล้มให้เป็น การล้มที่ถูกต้องหมายถึง Fail Fast, Fail Cheap and Fail Forward ไม่ใช่การวางแผนให้สมบูรณ์แบบแล้วค่อยทำ”

กล่าวโดยสรุปคือแม้ว่าแม้ว่าการวางแผนและการวางระบบงานจะมีความจำเป็นการต่อการทำธุรกิจโดยรวม อย่างไรก็ตามในกรณีของธุรกิจสตาร์ทอัพกลับให้ความสามารถในการรับมือ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการมีทัศนคติที่ดีในการปรับเปลี่ยนแผนโดยไม่ยึดติดกับแผนเดิมเช่นกัน โดยมองว่าความสามารถในการปรับตัวหรือการวางแผนให้น้อย และเน้นการลองผิดลองถูกเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องการมากกว่า เนื่องจากสถานการณ์และความไม่แน่นอนของธุรกิจสตาร์ทอัพทำให้ผู้นำต้องมีความสามารถในการปล่อยวาง ไม่ยึดติดกับแผนที่วางไว้มากนัก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวแปรที่ยังคงอยู่

กลุ่มตัวแปรในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย 2 ตัวแปรคือ ตัวแปรด้านวิสัยทัศน์ และ ตัวแปรด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม และผลวิจัยออกมามีผลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ

กลุ่มที่ 2.1. ตัวแปรด้านวิสัยทัศน์

ตัวแปรด้านวิสัยทัศน์จากการวิจัยพบว่า ผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญในการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks, and Mumford (2000, pp. 65-86)) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพผู้นำของทหารในสหรัฐอเมริกา โดยพบว่าลักษณะของผู้นำที่พบมากที่สุดในกองทัพคือผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ Cohen, Ornoy, and Keren (2013, pp. 78-87) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้จัดการโครงการในธุรกิจต่าง ๆ ถึงลักษณะนิสัยที่จำเป็นของผู้จัดการในธุรกิจ จากการวิจัยพบว่าลักษณะนิสัยของผู้นำมีลักษณะคล้ายกันคือลักษณะบุคลิกภาพแบบ NTJ (Intuitive, Thinking and Judging) กล่าวคือเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การคิดตามหลักเหตุผล และการวางแผนและทำตามอย่างมีวินัย

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ดร.มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์ และผู้อำนวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy ของมหาวิทยาลัยสุรนารี ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “คนที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้คือคนที่มีความคิดที่แตกต่าง มีมุมมองต่อโลกในอนาคตที่ไม่เหมือนใคร และสามารถเชื่อมโยงความต่างนั้นเข้ากับความต้องการ

ของผู้คนในชีวิตจริงได้” และยังสอดคล้องกับ ดร.พณชิต กิตติปัญญางาม ผู้ก่อตั้งและ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Accrevo ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งที่ผู้นำต้องมีคือความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยการเชื่อมโยงแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไปสู่อนาคต”

กล่าวโดยสรุปคือแนวคิดที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้และการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ให้ความเห็นตรงกันว่าบุคลิกภาพด้านวิสัยทัศน์เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

กลุ่มที่ 2.2 ตัวแปรด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ

ตัวแปรด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญในการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Cable and Judge (2003, pp.197-214) ได้ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากผู้นำองค์กรทั่วโลกพบว่า ผู้นำทั่วโลกมีลักษณะบุคลิกภาพที่ตรงกันห้าประเด็น โดยหนึ่งในประเด็นที่สำคัญคือการเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับ Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt (2002, pp.765-780) ที่ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องเปิดรับความคิดเห็นใหม่ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ และต้องคอยปรับปรุงพัฒนาสิ่งใหม่อยู่เรื่อย ๆ นอกจากนี้ Howard and Howard (2000) ได้กล่าวตรงกันอีกด้วยว่า การเปิดรับสิ่งใหม่เป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำ

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ ภาชรี ฑูรกฤษณา ผู้บริหารกลุ่ม Dtac Accelerator ได้กล่าวถึงกระบวนการรับฟังไว้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นในการพัฒนาธุรกิจของสตาร์ทอัพซึ่งประกอบไปด้วย

- การเปิดรับมุมมองใหม่ ของผู้นำธุรกิจ
- การนำแนวคิดที่ได้รับมาลองทดลองสร้างแบบจำลองหรือบริการที่เหมาะสม
- การนำมาลองใช้จริงและตรวจสอบวัดผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น
- การเรียนรู้ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่พบ

และยังสอดคล้องกับสตาร์ทอัพรายอื่นๆที่เห็นด้วยเช่นเดียวกันอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปคือแนวคิดที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้และการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ให้ความเห็นตรงกันว่าบุคลิกภาพด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆเป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

กลุ่มที่ 3: ตัวแปรใหม่

กลุ่มที่ 3.1 ความมุมานะ (Perseverance)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3.1.4 ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านบุคลิกภาพมุมานะในลักษณะบุคลิกภาพอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าว ตรงกับงานวิจัยของ Bass and Stogdill (1990) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการอดทนต่อความเครียด (Tolerance of stress) หรือ งานวิจัยจาก Shook, Priem, and McGee (2003, pp. 379-399) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความตั้งใจของผู้ประกอบการ แต่โดยรวมแล้วประเด็นดังกล่าวมิได้ถูกกล่าวถึงโดยตรงว่าเป็นประเด็นที่สำคัญหลักที่ควรให้ความสำคัญ ในขณะที่การวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรเรื่องความมุมานะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่สำเร็จ ซึ่งพบว่าตรงกับแนวคิดดังต่อไปนี้

Duckworth, Peterson, Matthews and Kelly (2007) ได้อธิบายความมุมานะในรูปแบบคำว่า Grit (ความมุมานะ) โดยให้นิยามว่าความมุมานะหมายถึง ความใฝ่ฝัน ความรักใคร่ที่พร้อมจะทุ่มเทและลำบากฟันฝ่าเพื่อเป้าหมายระยะยาวของตน ความมุมานะในที่นี้รวมถึงความทรหดอดทน ความเพียรที่จะมุ่งมั่นไปข้างหน้าอย่างมีวินัยเป็นเวลาหลายปี โดยทำอย่างหนักเพื่อให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นจริง จากงานวิจัยของ ดักเวิร์ธได้ทำการทดลองกับกลุ่มทหารที่ค่ายเวสพอยท์โดยหาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่จะแบ่งแยกระหว่างคนที่ยอมแพ้และลาออกไปก่อนกับคนที่จะไปต่อได้ และคนอยู่ต่อกับคนที่มีผลงานยอดเยี่ยม สิ่งที่การวิจัยครั้งนี้ค้นพบคือ คนที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด ไม่ใช่คนที่มีเครือข่ายดีที่สุด และไม่ใช่คนที่ร่ำรวยกว่า แต่เป็นคนที่มีความพยายามมากกว่า

Colvin (2010) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของความมุมานะในชื่อ การฝึกฝนอย่างจดจ่อ (Deliberate Practice) โดยแสดงความคิดเห็นว่าความสำเร็จของบุคคลทุกคนล้วนแต่เกิดขึ้นจากความตั้งใจ ทำและฝึกฝนอย่างต่อเนื่องมากกว่ามาจากพรสวรรค์ที่บุคคลนั้นมีอยู่แล้วมาตั้งแต่ต้น เป็นการตั้งมั่นสิ่งที่ตัวเองต้องการและฝึกฝนทำอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้งานวิจัยของ Claro, Paunesku, and Dweck (2016) จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ได้ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลของเด็กในโรงเรียนมามากกว่า 10 ปี โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 400 คนที่โรงเรียน 10 แห่งในนิวยอร์ค งานวิจัยดังกล่าวได้กำหนดกลุ่มทดลองสองกลุ่มคือ กลุ่มที่ชื่นชมเด็กที่ความฉลาด และกลุ่มที่ชื่นชมเด็กที่ความพยายาม จากการวิจัยพบว่ายิ่งเด็กถูกสนับสนุนให้ยึดติดกับความสำเร็จเด็กจะยิ่งกลัวความล้มเหลวและไม่กล้าทำสิ่งที่ยากขึ้น ในขณะที่การสนับสนุนความพยายามกลับทำให้เด็กเรียนรู้ที่จะทำอะไรท้าทาย และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากกว่ามากขึ้น

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ดังที่ Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้กล่าวไว้ว่า “ทุกคนที่ทำสตาร์ทอัพจะมี

ช่วงเวลาหนึ่งที่ แย่ละ เงินหมด เทคโนโลยีไม่เสถียร พนักงานลาออก คนพวกนี้เอาเงินของตัวเองที่มีมาสู้หมดแล้ว ทุกอย่างดูมืดแปดด้าน ไม่มีทางไปต่อ ถ้าเป็นคนทั่วไปคงยอมแพ้ และเลิกทำไปแล้ว ผมเหมือนกันถ้ายอมแพ้ตอนนั้นคงไม่มี Seekster ในทุกวันนี้ อย่างสถานการณ์นี้ถ้าเกิดขึ้นแล้วคิดว่า แย่ละ ไปต่อไม่ได้ละมันคงจะไม่มีทางไปต่อจริง ๆ แต่ถ้าเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้ เขาจะกลับมาดูใหม่ และคิดว่าถ้าจะไปต่อจะทำยังไงดี เขาจะเน้นที่วิธีการไปต่อ ไม่ใช่มาจดจ่ออยู่กับปัญหาเท่านั้น”

และยังสอดคล้องกับนพพล อนุกูลวิทยา ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Take Me Tour แสดงความคิดเห็นตรงกันไว้ว่า “ผมต่อสู้มากนะ ผมเป็นคนทะเยอทะยาน และคิดเสมอว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ถ้าเราพยายามมากพอ ผมเองเป็นคนเรียนไม่เก่ง แต่ทุกวันนี้เป็นผู้บริหารที่นี่ได้เพราะพร้อมสู้ไปกับพนักงานและบริษัทแห่งนี้”

กลุ่มที่3.2: การเรียนรู้ (Learning)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3.1.4 ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านบุคลิกภาพการชอบการเรียนรู้ในลักษณะบุคลิกภาพอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวตรงกับงานวิจัยของ Yang (2016) หรืองานวิจัยของ Tan and Tan (1999, pp. 15-31) ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำที่ต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรดังกล่าวเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่นในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมแล้ว คุณลักษณะการชอบเรียนรู้กลับมิได้เป็นตัวแปรที่สำคัญนัก ในขณะที่การวิจัยในครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่ชอบเรียนรู้เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จซึ่งพบว่าตรงกับแนวคิดต่อไปนี้

Rath (2007) ได้ให้คำนิยามของบุคลิกภาพของผู้ที่มีความใฝ่รู้ว่า หมายถึง คนที่ชอบที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าตื่นเต้นยิ่งกว่าผลลัพธ์ที่ได้ บางสิ่งที่อาจจะดูเหมือนจะไม่ได้มีประโยชน์มากนักในสายตาคนอื่น แต่ในสายตาคนกลุ่มนี้จะมองว่ากระบวนการค้นหา การฝึกฝนเป็นกระบวนการที่น่าตื่นตาตื่นใจ

แนวคิดการเป็นผู้ใฝ่รู้ได้ถูกกล่าวถึงโดย Buckingham (2011, pp.124-141) ว่าเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ บุคลิกภาพลักษณะนี้จะตื่นเต้นกับสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน ในขณะที่คนบางกลุ่มจะหวาดกลัวกับการเปลี่ยนแปลงและเลือกที่อยู่กับความสะดวกสบาย)Comfort Zone(แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องไม่เป็นอย่างนั้น คนเป็นผู้นำต้องฉลาดและว่องไวในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ พร้อมทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความอยากรู้อยากเห็นมาพร้อมกับความคลุมเครือ

Wiseman, McKeown and Covey (2010) ได้แสดงความเห็นถึงความสำคัญของบุคลิกภาพการเป็นผู้ใฝ่รู้ของผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไม่ทำตัว

เป็นน้ำเต็มแก้วที่รอบรู้ไปทุกอย่าง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ไม่มีใครรู้อะไรไปทุกอย่าง ตรงกันข้ามผู้นำที่เหมาะในโลกยุคปัจจุบันต้องมีคุณสมบัติในการกระตุ้นความคิดเพื่อให้คนในทีมหาความรู้เพื่อเติมในฐานะผู้ท้าชิง ที่ต้องหาข้อมูลมาหักล้างสมมติฐานของตน ไม่ใช่หาทีมที่เป็นผู้ตามที่คอยฟังคำสั่งเท่านั้น

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า "การทำธุรกิจสตาร์ทอัพมันเหมือนกับการเล่น Roller Coaster ทุกอย่างที่คุณคิดว่ารู้ดีอาจจะไม่ใช่ทั้งหมดเลย สิ่งที่รู้อาจจะกลายเป็นความรู้เก่าที่ไม่มีประโยชน์ได้ตลอดเวลา ดังนั้นคนเป็นสตาร์ทอัพจึงต้องเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา" ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับที่พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำที่ทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีความเชื่ออย่างหนึ่งว่า ไม่มีอะไรอะไรที่ทำไม่ได้แค่ตอนนี้เรายังไม่รู้วิธีการทำมันเท่านั้นเอง และการค้นหาวิธีที่ถูกต้องต้องอาศัย Growth Mindset หรือความเชื่อที่ว่า ไม่มีอะไรที่เรียนรู้ไม่ได้ ทุกอย่างสามารถเรียนรู้ได้ และแนวคิดต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนได้ หรือแม้แต่ความจริงที่ทุกคนเชื่อว่าถูกต้องอาจจะเปลี่ยนไปได้ตามบริบทหรือข้อมูลใหม่เสมอ"

กลุ่มที่ 3.3 ความกล้าตัดสินใจ (Decisive)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3.1.4 ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านบุคลิกภาพความกล้าตัดสินใจในลักษณะบุคลิกภาพอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวตรงกับงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) หรืองานวิจัยของ Shook, Priem, and McGee (2003, pp. 379-399) ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำที่ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ ไว้ก่อนหน้านี้ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรดังกล่าวเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่นในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมแล้ว คุณลักษณะการกล้าตัดสินใจกลับมิได้เป็นตัวแปรที่สำคัญนัก ในขณะที่การวิจัยในครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่าตรงกับแนวคิดต่อไปนี้

Rath (2007) ได้แสดงความคิดเห็นที่กล้าตัดสินใจกลุ่มนี้ไว้ในนาม ผู้นำนักบัญชาการ โดยให้คำนิยามของลักษณะบุคลิกภาพเช่นนี้ว่าหมายถึงคนที่มีเป้าหมายหลักไว้ในใจและจะทำทุกอย่างเพื่อจัดการให้คนอื่นเชื่อตาม และทำสิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนให้ได้ ลักษณะของคนเช่นนี้จะเป็นคนที่ไม่กลัวการเผชิญหน้า เพราะพวกเขาเชื่อว่าการเผชิญหน้าจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้

นอกจากนี้ Sommer, Loch, and Dong (2009) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสามารถในการกล้าตัดสินใจลองผิดลองถูกของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านมุมมองการรับมือกับความเสี่ยง จาก

งานวิจัยพบว่าผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องรับมือกับความเสี่ยงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีข้อมูลที่ไม่เพียงพอกับการตัดสินใจเนื่องจากเป็นธุรกิจแบบใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเท่าองค์กรขนาดใหญ่และอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งนี้ Sommer, Loch และ Dong ได้ทำการวิจัยและสรุปว่าการรับมือกับความเสี่ยงที่ดีที่สุดของธุรกิจสตาร์ทอัพมิใช่การใช้เครื่องมือจัดการกับความเสี่ยงที่มีมา แต่เป็นการยอมรับความเสี่ยง ยอมรับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่ไม่มากไว้ตั้งแต่ต้น การบริหารเช่นนี้เรียกว่าการบริหารแบบลองผิดลองถูก (Trial-and-error) โดยผู้นำจะบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดว่าจะเกิดความล้มเหลวตั้งแต่ต้น แต่จะควบคุมภาวะของความล้มเหลวนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว(Fail Fast) เกิดขึ้นโดยมีต้นทุนไม่มาก (Fail Cheap) และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไปต่อ (Fail Forward)

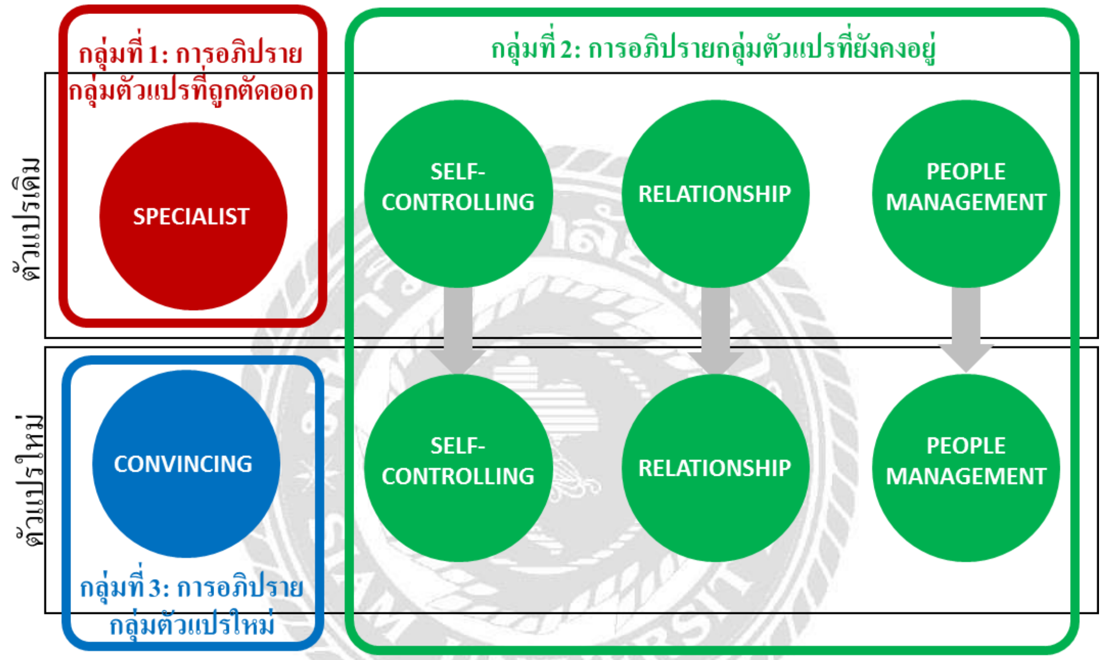
ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์พงศธร ธนบดีภัทร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO)ของสตาร์ทอัพ Refinn ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ว่า “คนเป็นผู้นำองค์กรจะมัวรอให้คนอื่นตัดสินใจให้ หรือรอให้การถกเถียงสิ้นสุด หาคำตอบที่ดีที่สุดที่ทุกคนมีความสุขไม่ได้ การเป็นสตาร์ทอัพต้องทำงานแข่งกับเวลา บางครั้งการไม่ตัดสินใจอะไรเลยสร้างความเสียหายมากกว่าความกล้าตัดสินใจผิดด้วยซ้ำ นอกจากนี้หลายครั้งในการทำงาน เมื่อคนในทีมมีการถกเถียง และเมื่อเรื่องมาถึงคนที่เป็นผู้นำองค์กร แสดงว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและต้องการคนตัดสินใจ ถ้าผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ งานไม่เดิน แม้ว่าจะทำให้คนบางคนขัดใจไปบ้าง แต่ถ้าต้องทำต้องทำ” และยังสอดคล้องกับ Sahib Anandsongvit ผู้ก่อตั้งและ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Seekster ได้แสดงความเห็นด้วยว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นคนที่เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ และกล้าบอกว่า “ไม่” ถ้าไม่เห็นด้วย ดังที่ Sahib ได้กล่าวไว้ในบทสัมภาษณ์ว่า “สิ่งที่ผม และองค์กรของผมให้ความสำคัญมากคือความโปร่งใส (Transparency) ทุกคนในองค์กรได้เห็นข้อมูลชุดเดียวกัน เราไม่ปกปิดอะไร และเพราะเราไม่ปกปิดอะไร จึงไม่มีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร เวลาใครไม่เห็นด้วยอะไรให้เอาข้อมูลมายืนยันกันตรง ๆ เราชอบคนที่กล้าคิด กล้าแสดงออก และต้องกล้าทำด้วย ถ้าอะไรที่ตัดสินใจไปแล้วว่าจะทำต้องทำให้จบ”

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อที่ 5.2.1.1 ทั้งหมดสามารถพิจารณาสรุปได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านการมุมานะ (Preserverance) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านเรียนรู้ (Learning) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ (Openness) ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านวิสัยทัศน์ (Visionary) และ ผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านความกล้าตัดสินใจ

(Decisive) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.2.1.2 ลักษณะศักยภาพที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ

การอภิปรายผลในส่วนนี้จะประกอบไปด้วย 3 กลุ่มของตัวแปรดังภาพที่ 5.2 คือ



ภาพที่ 5.2 การอภิปรายลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

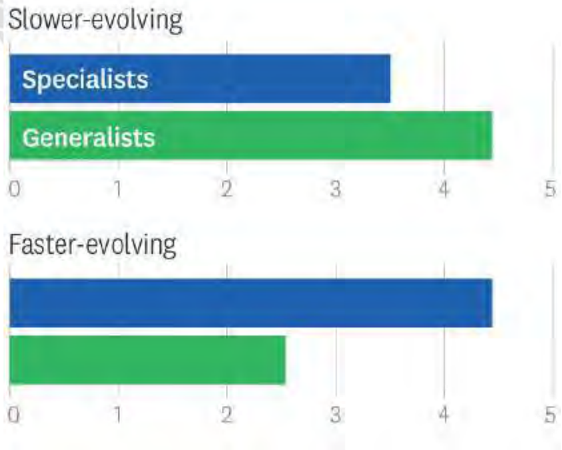
กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวแปรที่ถูกตัดออก

กลุ่มที่ 1.1: ด้านความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และ การเป็นบุคคลที่มีความสามารถในมุมกว้าง (Experts Vs Generalist)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ได้แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติการเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ อย่างงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) Mumford, Zaccaro, Connelly, and Marks (2000) หรือ งานวิจัยของ Bass and Stogdill (1990) อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญมากนัก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความ

คิดเห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจที่ทำอยู่ด้วย ในกรณีที่ธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นเป็นธุรกิจที่พึ่งพิงเทคโนโลยีอย่างมาก (Technology Base)การเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจจะจำเป็น แต่ในกรณีที่เป็นสตาร์ทอัพที่เน้นการทำความเข้าใจและปรับให้ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ง่าย (User Friendly) ที่เน้นการเข้าใจและปรับตามความต้องการลูกค้าโดยไม่ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีมากนัก การเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อาจจะไม่จำเป็นมากนัก

Teodoridis, Bikard, and Vakili (2018) ได้แสดงความคิดเห็นในงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ถึงความสำคัญของการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติการ (Specialist) หมายถึงผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน รู้ลึก รู้จริงในสิ่งที่ทำ และการเป็นผู้ที่ทำหลายอย่างได้กว้าง ๆ (Generalist) หมายถึงผู้ที่มีความรู้ และทักษะแบบกว้าง ๆ สามารถทำได้หลายอย่างระดับหนึ่งแต่ไม่ได้ลงลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ว่าที่ผ่านมาผู้นำทั้งสองกลุ่มสามารถมีผลงาน และประสบความสำเร็จได้ไม่ต่างกันมากนัก โดยที่ปัจจัยที่ส่งผลให้คนทั้งสองกลุ่มมีผลงานต่างกันคือ ช่วงเวลาและความเร็วในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ โดยที่เวลาที่การเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างช้า ๆ กลุ่มคนที่เป็นผู้ที่ทำหลายอย่างได้กว้าง ๆ (Generalist) เป็นคนที่สามารถทำผลงานได้ดีกว่า ตรงกันข้ามในช่วงเวลาที่การเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วการเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริงกลับสามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าดังแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ระดับผลงานของผู้นำที่มีความรู้เฉพาะด้าน(Specialist)และผู้นำที่ทำหลายอย่างได้กว้าง ๆ (Generalist)ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และช้า ๆ

ที่มา: Teodoridis, Bikard, and Vakili (2018)

Levine (2018) ได้แสดงความคิดเห็นว่าไม่ว่าจะเป็นความสามารถเชิงลึกในการปฏิบัติการจะมีความสำคัญและจำเป็น แต่ความสามารถในการทำอะไรได้กว้าง ๆ สำคัญไม่แพ้กัน จาก

การศึกษาพบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีความรอบรู้เชิงลึกในเรื่องบางอย่าง แต่กลับมีทักษะแบบกว้าง ๆ ในการทำอะไรหลาย ๆ อย่าง

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ของธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์ ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารการจัดการ(COO) ของสตาร์ทอัพ Builk ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า "ความจำเป็นที่ต้องมีความรู้เฉพาะทางขึ้นอยู่กับลักษณะโมเดลทางธุรกิจมากกว่า ถ้าธุรกิจคุณต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงบางส่วน (Enable Technology) ไม่ต้องมีความรู้เฉพาะทางมากนักแต่ต้องเข้าใจภาพรวมให้ได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นหลัก (Deep Technology) ซึ่งแนวความรู้ด้านปฏิบัติการทางเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างมาก" แนวคิดดังกล่าวยังตรงกับพัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) Pennorama ที่ได้กล่าวว่า "ผมไม่ได้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมากนัก แต่ผมเข้าใจการทำงานของมันและหาคนมาทำและให้คำแนะนำกับคนๆนั้นได้"

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวแปรที่ยังคงอยู่

กลุ่มตัวแปรในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรคือ ตัวแปรการควบคุมตัวเอง ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ ตัวแปรด้านการบริหารคน ซึ่งสามตัวแปรดังกล่าวมีผลจากการทบทวนวรรณกรรมและผลวิจัยออกมาตรงกัน กล่าวคือ

กลุ่มที่ 2.1 ตัวแปรด้านความสามารถในการควบคุมตัวเอง

จากการวิจัยพบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นศักยภาพที่สำคัญที่ผู้นำพึงมีเพื่อประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังที่ Spencer and Spencer (1993) ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็นศักยภาพผู้นำด้านคุณลักษณะ (Attribute) โดยแสดงความคิดเห็นว่าเพื่อให้ผู้นำสามารถทำงานได้ดี ผู้นำจะต้องมีมุมมอง ความสามารถในการการผลักดันตนเองจากภายใน เป็นการเชื่อมสภาวะภายนอกกับตัวตนของตนเอง โดยคุณลักษณะดังกล่าวประกอบไปด้วยความสามารถในการควบคุมตัวเอง (Self-Control) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence) ความสามารถใจการปรับตัว (Flexibility) ความยึดมั่นกับองค์กร (Organizational Commitment) แนวความคิดข้างต้นตรงกับแนวคิดของ Tucker and Cofsky ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของศักยภาพของผู้นำ โดยหนึ่งในองค์ประกอบของศักยภาพที่สำคัญของผู้นำคือ แนวคิดและคุณค่าต่อตนเอง (Self concept and Values) ซึ่งได้มีการอธิบายว่าผู้นำที่ดีคือบุคคลที่มีมุมมองที่ดีกับตนเอง มีความสามารถในการควยคุมตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง (Chouhan and Srivastava, 2014)

นอกจากนี้ Goleman, Boyatzis, and McKee (2013) ได้กล่าวถึงศักยภาพของผู้นำในมุมมองของสองด้านหลักคือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพส่วนบุคคลโดยอธิบายในรูปแบบของ

ความสามารถในการควบคุมตัวเอง และความฉลาดทางอารมณ์)Emotional Intelligence (ของผู้นำและด้านศักยภาพในการอยู่ร่วมกันในสังคม

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ณัฐพร สันธนะวิทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) ของสตาร์ทอัพ Power Prawn ได้กล่าวว่า "คนเป็นผู้นำต้องคุมตัวเอง ให้ไม่หลงตัวเอง ลองสังเกตุคนที่ประสบความสำเร็จสิ แต่ละคนมีความ Humble ในตัวเองทั้งนั้นเลย คนที่จะโตได้คือคนที่ไม่หลงไปกับคำชม และต้องไม่ดูถูกคนอื่น" ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่กฤติน ทิพย์แสง ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shamble ได้กล่าวไว้ว่า "ทีมของเรา เราให้คุณค่ากับคนทุกคน เพราะทุกคนมีข้อดีเฉพาะตัวด้วยกันทั้งนั้น โดยคนที่เราจะไม่รับเข้าทีมเลยไม่ใช่คนที่ไม่เก่งนะ แต่เป็นคนที่ดูถูกคนอื่น คนที่ทำแสดงตัวว่าเก่งกว่าคนอื่นตลอดเวลาและไม่ยอมรับความเห็นของคนอื่น หรือคิดว่าคนอื่นโง่กว่า อันนั้นรับไม่ได้เลยจริง ๆ "

กลุ่มที่ 2.2 ตัวแปรด้านการบริหารความสัมพันธ์

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารจะมีศักยภาพหลักรวมเป็น 6 กลุ่มศักยภาพ โดยหนึ่งในศักยภาพที่จำเป็นคือศักยภาพคือความสามารถในการเข้าถึงบุคคลทั่วไปและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเหล่านี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman, Boyatzis, and McKee (2013) ซึ่งได้แสดงถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ไว้ในส่วนของความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) โดยมีการแบ่งลักษณะศักยภาพทางด้านสังคมไว้เป็นสองประเด็นหลักคือ ศักยภาพในการตระหนักรู้ความต้องการของสังคม สามารถเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลที่เกี่ยงข้องได้ และศักยภาพด้านการควบคุมสังคมรวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ การบริหารความขัดแย้ง กระตุ้นและบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดความผูกพันและทำงานร่วมกัน

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์กฤติน ทิพย์แสงผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) ของสตาร์ทอัพ Shamble ได้กล่าวไว้ว่า "การทำงานที่ดีต้องเริ่มจากทีมที่ดี และทีมที่ดีคือทีมที่ทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์นี้ไม่ได้หมายความว่าแต่ละคนมีความเห็นต่างไม่ได้ แต่หมายถึงการที่แต่ละคนคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อส่วนรวม คนที่ชอบข่มคนอื่นเพียงเพื่อให้ตัวเองดูดี เราไม่เอาเข้าทีมเลย" และยังสอดคล้องกับ สุทธิเกียรติ จันทรชันโรจน์ ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Shippop ได้กล่าวไว้ว่า "พวก Network สำคัญมาก การเข้าหาผู้ใหญ่ในวงการสำคัญ มันจะทำให้เราได้เปรียบทั้งด้านการหาเงินลงทุน การได้แนวคิดใหม่ การ

สร้างพันธมิตรการค้า" ซึ่งความเห็นดังกล่าวตรงกับสิ่งที่ดุสิต ชันรัตน์ ผู้บริหารการจัดการการลงทุนของ SCG AdVenture ได้กล่าวไว้ว่า "เรามองหาคนที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบ Mutual Benefit ให้เราได้ มันคือความสัมพันธ์แบบที่เราทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์กันทั้งคู่"

กลุ่มที่ 2.3 ตัวแปรด้านการบริหารทีมงาน

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารจะศักยภาพหลักรวมเป็น 6 กลุ่มศักยภาพ โดยหนึ่งในศักยภาพที่จำเป็นคือศักยภาพในการจัดการบุคลากรในองค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Tubbs and Schultz (2006, pp. 33) ที่แสดงความคิดเห็นว่าผู้นำต้องประกอบไปด้วยศักยภาพหลัก 7 ประการ โดยหนึ่งในประการที่ Tubbs and Schultz ได้ให้ความสำคัญคือประเด็นด้านการบริหารทีมงานและผู้ตามในองค์กรซึ่งตรงกับการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ Goleman, Boyatzis, and McKee (2013) ได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองเดียวกันนี้ ในส่วนของความสามารถทางด้านสังคม (Social Competence) โดยมีการแบ่งลักษณะศักยภาพทางด้านสังคมไว้เป็นสองประเด็นหลักคือ ศักยภาพในการตระหนักรู้ความต้องการของสังคม สามารถเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลที่เกี่ยงข้องได้ และศักยภาพด้านการควบคุมสังคมรวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ การบริหารความขัดแย้ง กระตุ้นและบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดความผูกพันและทำงานร่วมกัน

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ธนวิชญ์ ต้นกันยา ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Horganice ได้แสดงความคิดเห็นว่าในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพทีมงานคือสิ่งที่สำคัญที่สุด คนเป็นทรัพย์สินเดียวที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพได้เปรียบองค์กรขนาดใหญ่ เพราะคนเป็นทรัพย์สินที่จะสร้างการเติบโตให้กับบริษัทได้ ในขณะที่สินทรัพย์อื่น ๆ ไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ จำเป็นต้องอาศัยคน คนกลับพัฒนาตัวเองได้อย่างไม่จำกัด คนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่กลับกลายเป็นสิ่งที่ผู้นำสตาร์ทอัพหลาย ๆ คนไม่ได้คำนึงถึงและทำให้การเติบโตหยุดชะงักเมื่อต้องบริหารคนมากขึ้น และยังสอดคล้องกับภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ได้แสดงความคิดเห็นว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนมากจะมีข้อจำกัดอยู่หลายอย่างไม่ว่าจะเป็น ต้องอาศัยทีมงานที่มีทักษะที่เหนือกว่าคนทั่วไป มีความสามารถที่ไม่เหมือนใคร และมีความโดดเด่นในเชิงความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่คนเหล่านี้มักเป็นบุคลากรคุณภาพที่สามารถเลือกทำงานในองค์กรใหญ่ที่มีความมั่นคงและรายได้ดีได้ไม่ยาก แต่การจะดึงคน

เหล่านี้ไว้ในองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพที่สร้างรายได้ให้น้อยกว่า มีความเสี่ยงที่มากกว่า และมีการทำงานที่หนักกว่าได้ ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารคนมากกว่าคนทั่วไปถึงจะสำเร็จได้

กลุ่มที่ 3: ตัวแปรใหม่

กลุ่มที่ 3.1 ความสามารถในการโน้มน้าวใจ (Convincing)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3.2.4 ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านศักยภาพการโน้มน้าวใจในหัวข้อลักษณะศักยภาพอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งลักษณะศักยภาพดังกล่าวตรงกับงานวิจัยของ McCrae and Costa (1999) หรืองานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ ไม่ว่าจะเป็นการโน้มน้าวใจทีมงานให้ทำงานอย่างเต็มที่ โน้มน้าวนักลงทุนให้ยอมลงทุนด้วย หรือการโน้มน้าวลูกค้าให้เลือกซื้อสินค้า หรือบริการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรดังกล่าวเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่นในส่วนของการทบทวนวรรณกรรมแล้ว คุณลักษณะการโน้มน้าวใจกลับมิได้เป็นตัวแปรที่สำคัญนัก ในขณะที่การวิจัยในครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะของการเป็นนักโน้มน้าวใจเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่จาเป็นในการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความส าเร็จ ซึ่งพบว่าตรงกับแนวคิดต่อไปนี้

Bursk (2006) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสามารถในการโน้มน้าวใจว่ามีความจ าเป็นอย่างมาในโลกธุรกิจปัจจุบัน โดยที่การโน้มน้าวใจปัจจุบันต้องเป็นการโน้มน้าวโดยไม่กดดันผู้ที่ต้องการจะโน้มน้าว เป็นการขายความคิดโดยที่ผู้รับสารมีอ านาจในการตัดสินใจ ผ่านการสร้างความน่าเชื่อถือมุ่งเน้นที่การเสนอประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้รับสารต้องการอย่างแท้จริง

Robbins (2010) ได้แสดงความคิดเห็นถึงพลังของความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเช่นกัน โดยกล่าวว่า ความสามารถในการโน้มน้าวใจเป็นทักษะที่ส าคัญที่สุดที่ต้องพัฒนาเพื่อจะประสบความส าเร็จ เพราะถ้าไม่สามารถโน้มน้าวให้คนเชื่อได้ วิสัยทัศน์ที่ก าหนดไว้จะไม่ได้รับการสานต่อ ทรัพยากรที่ต้องการจะไม่ได้มาโดยง่าย การสื่อสารเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจจะไม่เกิดขึ้น โดย Robbins ได้กล่าวว่า “ในโลกของการโน้มน้าวใจ คุณเป็นคนที่โน้มน้าวคนอื่นหรือไม่ถูกคนอื่นโน้มน้าว คุณสามารถเป็นคนที่ก าหนดเส้นทางของคุณเอง หรือให้คนอื่นมาก าหนดเส้นทางให้ ทักษะในการโน้มน้าวใจนี้เองจะทาให้คุณสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ ในฐานะบุคคลต้นแบบให้กับทีมงานคนที่สามารถโน้มน้าวใจคนอื่นได้จะได้เป็นผู้น าในฐานะผู้สร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่ผู้น าที่ไม่สามารถโน้มน้าวใจคนอื่นได้จะอยู่ในฐานะเผด็จการ”

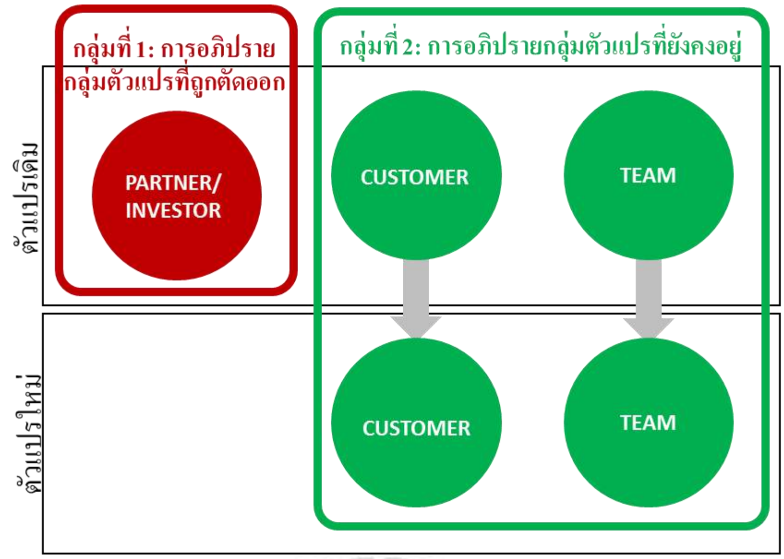
ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์พัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Pennorama ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสามารถในการขายเป็นสิ่งจ าเป็นมาก การขายในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงการขาย

ความคิด คนเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องสามารถขายความคิดเรื่องการเติบโต และการต่อยอดธุรกิจให้กับนักลงทุนได้ และต้องสามารถขายฝันให้กับทีมงานได้ และยังสอดคล้องกับธีรบูลย์ อริยสุทธิวงศ์ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Builk ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการโน้มน้าวในแง่มุมของการนำเสนองาน (Presentation) การประมูลงาน(Pitching) การเล่าเรื่องและขายฝันให้ทีมงาน (Story Telling) ว่าคนเป็นผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้คนเชื่อในสิ่งที่ตัวเองเชื่อได้ โดยเมื่อจะเริ่มธุรกิจสตาร์ทอัพผู้นำต้องสร้างทีมผู้ก่อตั้งโดยการโน้มน้าวให้ทีมเริ่มต้นยอมสละความสบาย สละเวลา และสละพลังงานเพื่อรวมตัวในการสร้างธุรกิจ และเมื่อธุรกิจต้องการการเติบโตผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวให้นักลงทุนเชื่อยอมลงทุน และยอมสนับสนุนธุรกิจ และทันทีที่บริษัทใหญ่ขึ้นและต้องการทีมงานผู้นำต้องโน้มน้าวให้คนยอมสละหยาดเหงื่อแรงงานต่อสู้กับงานหนักในการขยายธุรกิจ และในการขยายธุรกิจผู้นำต้องโน้มน้าวให้ลูกค้าเชื่อให้ได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สร้างมามีคุณค่ากับเขาจริง ๆ

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อที่ 5.2.1.2 ทั้งหมดสามารถพิจารณาวิเคราะห์ได้ว่าศักยภาพของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารคน (People Management) ผู้ที่มีศักยภาพในการควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้ที่มีศักยภาพด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และผู้ที่มีศักยภาพด้านการโน้มน้าวใจ (Convincing) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นศักยภาพที่สำคัญของผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.2.2 อภิปรายผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 2

ปัจจัยภายนอกทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย การอภิปรายผลในส่วนนี้จะประกอบไปด้วย 2 กลุ่มตัวแปรดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.4 การอภิปรายตัวแปรภายนอกด้านบุคคลที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

กลุ่มที่ 1: ตัวแปรที่ถูกตัดออก

ตัวแปรพันธมิตรด้านนักลงทุน (Investor)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่านักลงทุนเป็นตัวแปรที่สำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการอย่างมาก ดังที่งานวิจัยของ Mason and Harrison (1997), Aulet (2013) หรือ Kosnik et al. (2014) อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญมากนัก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า นักลงทุนมีผลเพียงบางส่วน หรือเป็นเพียงตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาที่เร็วขึ้นเท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นตัวแปรหลักขนาดนั้น องค์กรบางแห่งที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากนักลงทุนเลยสามารถประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

Auken and Neeley (1996) ได้ทำการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างสตาร์ทอัพที่เติบโตผ่านการขอเงินจากนักลงทุน และสตาร์ทอัพที่เติบโตผ่านการใช้ทุนส่วนตัวของตัวเองในช่วงเริ่มต้น โดยที่จากการวิจัยพบว่าไม่ว่าจะเป็นสตาร์ทอัพที่เติบโตผ่านเงินทุนของนักลงทุน หรือทุนส่วนตัวต่างประสบความสำเร็จได้ไม่ต่างกัน

Bhide (1992) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความสามารถในการเติบโตของสตาร์ทอัพ โดยได้กล่าวว่าแนวคิดผู้ประกอบการสตาร์อัพเป็นแนวคิดที่หลายคนให้ความสนใจอย่างมาก อย่างไรก็

ตามผู้ประกอบการหลายคนกลับใช้พลังงานในการทำธุรกิจไปในกิจกรรมที่ผิด ผู้ประกอบการบางคนใช้เวลาไปกับการตามหาเงินก้อนใหญ่(Big Money) โดยการดึงดูดนักลงทุนมาลงเงินมากกว่าที่จะเอาเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในการพัฒนาและเริ่มต้นบางอย่างด้วยตนเอง จากการศึกษาพบว่าในช่วงเริ่มต้นธุรกิจใหม่สิ่งที่นักลงทุนต้องการ กับสิ่งที่ผู้ประกอบการสามารถเสนอได้ขัดกันเองอย่างมาก ในขณะที่นักลงทุนต้องการธุรกิจที่มีความน่าเชื่อถือ มีผลงาน หรือเคยนำไปลองตลาดมาแล้วและมีการตอบสนองที่ดีจากตลาด แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีคือมีเพียงแนวคิด (Idea)ที่ยังไม่ออกมาเป็นรูปเป็นร่างที่แท้จริง และการให้นักลงทุนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยมีแต่จะทำให้การบริหารงานขาดสภาพคล่อง ถูกบงการและวางระบบมาตรฐานโดยกลุ่มนักลงทุนและทำให้คุณสมบัติที่ดีอย่างการปรับตัวที่รวดเร็วของการเป็นธุรกิจขนาดเล็กหายไป

Dave (2017) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของนักลงทุนไว้เช่นเดียวกันโดยแบ่งลักษณะของนักลงทุนเป็น 3 กลุ่มคือ นักลงทุนชั้นเลว(Ugly Investor)หมายถึงนักลงทุนที่มองแค่ตัวเงินอย่างเดียวและหวังจะมากอบโกยจากการลงทุนครั้งนี้ให้ได้มากที่สุด นักลงทุนชั้นแย่(Bad Investor)คือนักลงทุนที่หวังประโยชน์ด้านการเติบโตขององค์กรและคอยดูผลประกอบการผ่านการเติบโตเท่านั้น และนักลงทุนชั้นดี (Good Investor) หมายถึงนักลงทุนที่พร้อมจะเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กร พร้อมจะสนับสนุนในสิ่งที่องค์กรขาดไป และไม่ก้าวก่ายในสิ่งที่องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว เดฟกล่าวว่านักลงทุนมีหลายประเภท ถ้าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้นักลงทุนที่ดีจะช่วยส่งผลดีต่อธุรกิจอย่างมาก แต่ถ้าเจอนักลงทุนที่ไม่ดีสามารถฉุดรั้งความก้าวหน้าขององค์กรได้เช่นเดียวกัน กล่าวคือนักลงทุนสามารถมีประโยชน์ หรือไร้ประโยชน์อย่างสิ้นเชิงได้เช่นเดียวกัน

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ธนวิชญ์ ต้นกันยา ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Horganize ที่ได้แสดงความคิดเห็นตรงกันไว้ว่า การทาธุรกิจสตาร์ทอัพเปรียบเสมือนกับการพายเรือจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง โดยที่ทีมงานเหมือนตัวเรือ ผู้น า เหมือนกับผู้ที่ก ากับหางเสือเรือ ลูกค้าเปรียบเสมือนน ้ าที่ทาให้เรือไหลไปได้ แต่นักลงทุนเหมือนคนที่มาขึ้นเรือ การมีคนมาขึ้นเรือนี้นอกจากจะหมายถึงการมีคนมาช่วยพายเรือมากขึ้นยังอาจจะหมายถึงการมีคนมาถ่วงเรือให้ไปช้าลงได้เช่นกัน แต่ไม่ว่าจะมีคนมาลงเรือหรือไม่ ถ้าผู้น าและเรือก าหนดเส้นทางได้ดี ทิศทางลมสนับสนุนได้เหมาะสม เรือจะสามารถไปถึงอีกฟากของฝั่งได้อยู่ดี แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์และผู้อ านวยการหน่วยงาน Student Entrepreneurship Development Academy ของ Suranaree University: Student Entrepreneurship Development Academy ได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันโดยได้อธิบายเปรียบเทียบว่า นักลงทุนเหมือนเป็นตัวคูณมากกว่า ไม่ใช่ตัวเลขโดยตรง ถ้าต้องการให้ค่าของตัวเลขออกมาสูงที่สุด ก่อนอื่นต้องมีตัวเลขก่อน ตัวเลขนั้นคือผู้น า ทีมงาน และลูกค้า ส่วนนักลงทุนที่เป็นตัวคูณควรเป็นตัวคูณที่

เป็นบวก เช่นตัวคูณสองหรือคูณสิบ ผลที่ได้จะทำให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ แต่ถ้าได้นักลงทุนที่เป็นตัวคูณติดลบ จะทำให้เกิดผลเสียกับธุรกิจ ดังนั้นผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพเองไม่ควรปล่อยให้ธุรกิจของตัวเองพึ่งพิงกับนักลงทุนมากเกินไปนัก แต่ควรให้ความสำคัญกับการค้นหาและตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ตรงจุดมากกว่า

กลุ่มที่ 2: ตัวแปรที่ยังคงอยู่

กลุ่มตัวแปรในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย 2 ตัวแปรคือ ตัวแปรด้านทีมงาน และตัวแปรด้านลูกค้า ซึ่งพบว่าจากการทบทวนวรรณกรรม และผลวิจัยออกมาตรงกัน กล่าวคือ

กลุ่มที่ 2.1 ตัวแปรด้านทีมงาน

งานวิจัยของ Kosnik, Ramfelt, and Kjellberg (2014) ได้กล่าวถึงการนำโมเดลธุรกิจมาประยุกต์กับธุรกิจสตาร์ทอัพ โดย Tom Kosnik ร่วมกับ Lina Ramfelt และ Jonas Kjellberg แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Standford University) ในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาการทำธุรกิจ ซึ่งมีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญ 9 ด้าน หนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่งานวิจัยดังกล่าวให้ความสำคัญคือ องค์ประกอบด้านทีมงานโดยกล่าวว่าการจัดการกับทีมงาน)Teamะทีมบริหารว่ามีการเติมเต็มกันหรือการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ร่วมก่อตั้ง แล (โดยที่แต่ละคนมีพรสวรรค์อย่างไรบ้างเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างมาก แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Aulet (2013) จากมหาวิทยาลัยการจัดการเอ็มไอที สโลน (MIT Sloan School of Management) ที่มีการได้เรียบเรียงและสรุปปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเอาไว้ทั้งหมด 6 กลุ่ม 24 ประเด็น และหนึ่งในประเด็นหลักที่สำคัญของการทำธุรกิจสตาร์ทอักคือประเด็นด้านทีมงาน นอกจากนี้ Robinson (2012)ได้พูดว่า แม้ว่าหลายคนจะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะของผู้ตามมีความสำคัญไม่แพ้กัน ที่สำคัญ ผู้นำไม่สามารถจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ถ้าผู้ตามไม่พร้อมจะเสี่ยงไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นทีมงาน หรือผู้ตามจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยกว่าประเด็นของการเป็นผู้นำ ไม่เพียงเท่านั้น Solovy (2005) ได้แสดงความคิดเห็นเช่นกันว่า "การเป็นผู้นำนับเป็นทักษะที่สำคัญ แต่ผู้ตามสำคัญไม่แพ้กัน" Solovy ได้ว่าลักษณะที่สำคัญของผู้ตามไว้ 5 ประการคือ 1. ความสามารถในการควบคุมตัวเอง ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ 2. การสื่อสาร ซึ่งเน้นไปที่การฟังและการสื่อสารความคิดของตนเองอย่างเหมาะสม 3. การทำงานเป็นทีมและผูกมัดเป้าหมายของคนไว้กับทีม 4. การพัฒนาตนเอง โดยต้องเรียนรู้อยู่เสมอและพร้อมจะเป็นผู้นำในบางสถานการณ์ 5. การผูกมัดตนเองเข้ากับองค์กร

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์โอฬาร วีระนนท์ ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้บริหาร (CEO) Durian Group ได้แสดงความคิดเห็นว่าทีมผู้ก่อตั้ง Startup ควรจะประกอบไปด้วย Hustler Hacker และ Hipster ซึ่งหมายถึงการมีองค์ประกอบของทีมให้ครบถ้วน เพราะถ้าทีมไม่ครบการต่อสู้กับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพจะทำได้ยากมาก และยังสอดคล้องกับภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ได้แสดงความคิดเห็นว่าธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนมากจะมีข้อจำกัดอยู่หลายอย่างไม่ว่าจะเป็น ต้องอาศัยทีมงานที่มีทักษะที่เหนือกว่าคนทั่วไป มีความสามารถที่ไม่เหมือนใคร และมีความโดดเด่นในเชิงความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่คนเหล่านี้มักเป็นบุคลากรคุณภาพที่สามารถเลือกทำงานในองค์กรใหญ่ที่มีความมั่นคงและรายได้ดีได้ไม่ยาก แต่การจะดึงคนเหล่านี้ไว้ในองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพที่สร้างรายได้ให้น้อยกว่ามีความเสี่ยงที่มากกว่า และมีการทำงานที่หนักกว่าได้ ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารคนมากกว่าคนทั่วไปถึงจะสำเร็จได้

กลุ่มที่ 2.2 ตัวแปรด้านลูกค้า

จากการวิจัยพบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Ries(2011) ซึ่งได้อธิบายแนวคิด Lean Startup ว่าผู้ประกอบการในธุรกิจสตาร์ทอัพจะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้านรอบตัวจึงจะประสบความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่าในการทำธุรกิจผู้ประกอบการต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ (insight) หรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเสียก่อนแล้วจึงไปออกรูปแบบโมเดลธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยต้องวิเคราะห์ถึงบุคคล หรือตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการด้วย ซึ่งตรงกับ Kosnik, Ramfelt, and Kjellberg (2014), Aulet (2013), และ Heimans and Timms (2014) ซึ่งได้แสดงถึงความสำคัญของปัจจัยภายนอกด้านลูกค้าว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเช่นกัน

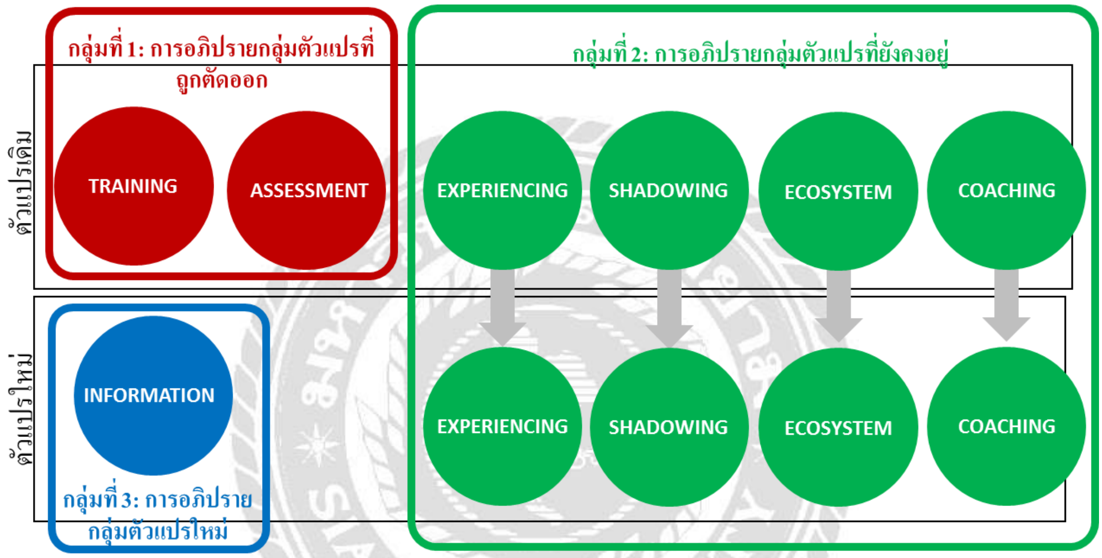
ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับผลการวิจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ที่ให้ความเห็นว่าตัวแปรลูกค้ามีความสำคัญกับการคงอยู่ของบริษัทสตาร์ทอัพ โดยเฉพาะลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กับสตาร์ทอัพในรูปแบบของผลประโยชน์ต่างตอบแทน องค์กรได้กำไร เติบโตได้และคงอยู่ต่อไปได้ ส่วนลูกค้าได้รับการแก้ปัญหาหรือได้รับคุณค่าที่ต้องการ ดังนั้นตราบใดที่องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรนั้นจะยังคงอยู่

จากการววิเคราะห์หัวข้อที่ 5.2.2 ทั้งหมดสามารถพิจารณาวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ทีมงาน (Team)

และ ลูกค้า (Customer) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเป็นผู้นำสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.2.3 อภิปรายผลการวิจัยของโจทย์การวิจัยที่ 3

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทย การอภิปรายผลในส่วนนี้จะประกอบไปด้วย 3 กลุ่มของตัวแปรดังภาพที่ 5.5 คือ



ภาพที่ 5.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของในธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย

กลุ่มที่ 1: ตัวแปรที่ถูกตัดออก

กลุ่มที่ 1.1 ตัวแปรแนวทางการพัฒนาผ่านการประเมิน (Assessment)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าหนึ่งในแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือการพัฒนาผ่านการประเมิน ดังที่งานวิจัยของ Myers, McCaulley, Quenk, and Hammer (1998) งานวิจัยของ Fernández-Aráoz, Roscoe, and Aramaki (2017) หรือ งานวิจัยของ Quinn and Quinn (2016) ที่ได้แสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมควรจะเริ่มที่การประเมินตัวเองของผู้ประกอบการเสียก่อน อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญมากนัก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า การประเมินไม่ได้ช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมากนัก เพราะหัวข้อในการประเมินส่วน

ใหญ่ไม่ได้ถูกสร้างมาสำหรับสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ และ การผลของการทำแบบประเมินขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความรู้สึกของผู้นำในช่วงนั้นมากกว่าที่จะเป็นการวัดความสามารถ หรือคุณลักษณะที่แท้จริง

Schroden (2011) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการใช้แบบประเมินในการประเมินศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม โดยให้เหตุผลของความล้มเหลวในการใช้แบบประเมินไว้หลายประเด็นดังนี้คำอธิบายก่อนการทำแบบประเมินเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ทำแบบประเมินมักเป็นสิ่งที่คลุมเครือทำให้ผลที่ได้คลาดเคลื่อน ผู้ทำแบบประเมินมิได้ตั้งใจทำอย่างเต็มที่หรือบางครั้งผู้ทำแบบประเมินตั้งใจตอบเพื่อเอาใจตามคำตอบที่หัวหน้าต้องการเพียงเท่านั้น ประกอบกับระยะเวลาที่ใช้ในการแบบประเมินยังใช้เวลานาน นอกจากนี้ปกติแล้วแบบประเมินถูกสร้างขึ้นมาตามสิ่งที่ผู้นำองค์กรคิดว่าบุคลากรต้องมี ซึ่งสิ่งที่คิดว่าต้องมีนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่ผิดมาตั้งแต่แรก ทำให้ได้ผลประเมินที่ผิดพลาดไปด้วย จากเหตุผลหลายประการข้างต้นทำให้การพัฒนาโดยการวัดผลประเมินเริ่มต้นเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม

Grant (2013) ได้แสดงความคิดเห็นว่าโดยปกติแล้วพวกแบบประเมินภาวะผู้นำจะไม่ได้ใส่ปัจจัยทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรเข้าไปจริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในเรื่องวัฒนธรรม สังคม และค่านิยมเข้าไป ทำให้แบบประเมินขาดส่วนสำคัญในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรไป

นอกจากนี้ Krznaric(2013) ได้พูดไว้ในนิตยสาร Fortune ถึงความล้มเหลวของกลุ่มแบบประเมินบุคลิกภาพของผู้นำโดยวิเคราะห์ผ่าน แบบประเมิน MBTI Form M ที่แม้ว่าถูกนำมาใช้และมีการทดสอบกับผู้คนกว่า 2 ล้านคนแล้วแต่แบบประเมินดังกล่าวยังไม่เหมาะที่จะเอามาใช้ในองค์กรอยู่ดีเนื่องจาก

- ลักษณะการทำแบบประเมินของคนเน้นที่ปริมาณมากกว่าที่เน้นให้คนเดิมทำซ้ำ ซึ่งถ้าให้ทำซ้ำจริงคนส่วนใหญ่ที่ทำซ้ำจะได้ผลที่ต่างไปจากเดิมเมื่อเวลาเปลี่ยนไป
- ผลที่ได้ส่วนใหญ่อยู่กลาง ๆ แต่กลับเป็นการสรุปประเภทของคนที่แตกต่างด้วยคะแนนที่เล็กน้อยทำให้ แบบประเมินดังกล่าวเป็นการวัดคะแนนที่หยาบเกินไป
- ยังไม่มีการพิสูจน์เช่นกันว่าคนที่เข้าใจและผ่านการทำการประเมินผ่านจะมีความเข้าใจและรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้นจริง

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์พงศธร ธนบดีภัทร ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Refinn ได้แสดงความคิดเห็นว่า “หลายคนให้ความสำคัญกับคำว่า Passion และการค้นหาตัวเองมากเกินไป หลายครั้งคนที่สำเร็จไม่ได้มี Passion ขนาดนั้นตั้งแต่ต้น แต่ทำเพราะอยากลอง และอยากพิสูจน์ว่าตนเองสามารถทำได้มากกว่า เมื่อทำไปสักพักผ่านการแก้ปัญหา ผ่านอุปสรรค ด้วยความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว ทั้งหมดนี้จะกลายเป็นแรงกระตุ้นให้ทำต่อ และ

เมื่อนั้น Passion จะตามมา ดังนั้นจะมาประเมินความชอบความเหมาะสมตั้งแต่ต้นยังไม่เหมาะสมเท่าไรนัก" และยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ที่ให้ความเห็นว่าความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์ หรือจุดแข็งที่มีมาอยู่เดิมเพียงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติการมองโลกมากกว่า บุคคลที่พร้อมเปิดรับในการพัฒนาจะสามารถพัฒนาอะไรได้หลายอย่าง แม้แต่การพัฒนาในสิ่งที่ตนเองไม่มีความถนัดแบบประเมินที่สร้างขึ้นมาเพื่อวัดศักยภาพ หรือจุดแข็งของตัวผู้นำเองไม่ได้เป็นตัวสะท้อนความสำเร็จแต่อย่างใด เพราะในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพผู้นำจะต้องรับบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาท โดยเฉพาะช่วงเริ่มต้นธุรกิจที่ยังไม่มีทีมงานมากนัก ผู้นำองค์กรต้องสามารถทำได้หลายอย่าง แม้จะทำในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัดตาม การรับรู้ว่าตนเองมีความถนัดด้านใด ไม่ได้ช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีขึ้น เพียงแต่ทำให้ผู้นำนั้นได้รับรู้ว่าตนเองชอบอะไร มีจุดแข็งอะไร ที่ท้ายที่สุดต้องพัฒนาศักยภาพด้านอื่นที่อาจไม่ใช่จุดแข็งของตนเองอยู่ดี นอกจากนี้การนำแบบประเมินมาใช้ในการชี้วัดแนวทางการพัฒนาเป็นสิ่งที่จำกัดตัวผู้นำมากเกินไป

กลุ่มที่ 1.2 ตัวแปรแนวทางการพัฒนาผ่านการจัดอบรม (Training)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าหนึ่งในแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือการจัดอบรม ดังที่งานวิจัยของ George (2012) และ งานวิจัยของ Cosh, Duncan, et al. (1998) ที่ได้แสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ผ่านการจัดอบรม อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญมากนัก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า การอบรมเหมาะสมกับการพัฒนาในเชิงทักษะ หรือลักษณะความสามารถทางด้านเทคนิคมากกว่าที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

Eisenstat, Spector and Beer (1990) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความล้มเหลวของหลักสูตรการอบรมไว้ว่า การอบรมไม่ใช่ทางออกที่แท้จริงของการสร้างเปลี่ยนแปลงให้องค์กร ผลจากการวิจัยพบว่าแม้ว่ากรรมการผู้บริหารขององค์กร(CEO) องค์กรจะต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง และตัวผู้บริหารคนอื่น ๆ ในองค์กรคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การอบรมช่วยให้คนเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็น แต่เมื่อนำมาประยุกต์ใช้จริงในองค์กร การอบรมแทบจะไม่ได้สร้างประโยชน์อันใดเนื่องจากประเด็นที่ได้กล่าวถึงในการอบรมกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงต่างกันโดยสิ้นเชิง และแม้ว่าผู้คนในองค์กรจะเข้าใจภาพกว้างว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่เข้าใจในแง่วิธีการ (Solution) ทำให้เกิดขึ้นจริงได้

งานวิจัยของ Edmondson and Woolley (2003) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมี 'ดินที่สมบูรณ์(Fertile Soil)' ก่อนที่จะ 'ปลูกเมล็ดพันธุ์(Seed)' โดยการจัดอบรมลงไป จากการวิจัยพบว่าผลของการอบรมแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์กร องค์กรที่การอบรมมีผลมากมักจะเป็นองค์กรที่มี

การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้ 'ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychologically safe)' กับคนในองค์กรในการจะพูดหรือเสนอความคิดที่แตกต่าง แต่การอบรมมิได้ช่วยคนในองค์กรที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยตั้งแต่ต้น

งานวิจัยของ Groysberg, Nanda, Nohria (2004) ได้แสดงความคิดเห็นว่าถึงลักษณะของคนที่เป็นดาวเด่นในองค์กร(Star) ที่องค์กรมักจะพัฒนาคนเหล่านี้ด้วยการจัดอบรมที่หลากหลายรวมถึงการจัดอบรมด้านภาวะผู้นำด้วย จากการทำวิจัยกับผู้ที่เป็นดาวเด่นในองค์กรธนาคาร จำนวน 1,052 ราย พบว่าแม้ว่าจะมีการจัดอบรมให้กับคนกลุ่มนี้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปคนกลุ่มนี้กลับทำผลงานได้แย่ลงเรื่อย ๆ โดยสาเหตุหลักเนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร หรือเพื่อนร่วมงานรอบข้างที่ไม่เอื้ออำนวย

ไม่เพียงเท่านั้นจากงานวิจัยของ Beer, Finnstrom, Schrader (2016) ได้แสดงผลงานวิจัยใน Harvard Business Review ซึ่งได้ทำการวิจัยกับ ผู้จัดการอาวุโส(Senior Manager) จำนวน 1,500 คนจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกพบว่า มีเพียง25% ของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้นที่เห็นว่าการอบรมเรื่องภาวะผู้นำเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง ในขณะที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าการอบรมแม้จะได้มุมมองใหม่ที่ดี แต่การอบรมไม่สามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมได้อย่างแท้จริง เพราะเมื่อผู้คนกลับไปพบกับสถานการณ์เดิม กลุ่มคนเดิม โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม คนกลุ่มนั้นยังคงทำพฤติกรรมเดิม ๆ อีกอยู่ดี

Tynan (2018) ได้แสดงความคิดเห็นว่าในปัจจุบันสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาคนไม่ใช่การฝึกอบรม ถึงแม้ว่าวิทยากรจะมีความรู้มาก ความรู้ที่ได้จากการอบรมนั้นมีประโยชน์และใช้งานได้จริง ผู้เรียนเห็นด้วยกับสิ่งที่เรียนมา แต่ไม่ว่าอย่างไรการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนทำงานดีขึ้นได้จริง การพัฒนาจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนนิสัยในการประพฤติปฏิบัติซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับข้อสรุปในบทการวิจัยที่พบว่าแนวทางการพัฒนาโดยการอบรมเป็นแนวทางที่มีผลระดับกลางเท่านั้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่เหมาะสมในกรณีที่ภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะหรือศักยภาพของผู้นำ เช่น ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะในการทำบัญชี หรือทักษะอื่นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ แต่ในกรณีของการพัฒนาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมประจำวัน เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลา การฝึกฝน วินัย และความร่วมมือจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้เพียงแค่การเข้ารับฝึกอบรมเพียงเท่านั้น นอกจากนี้ก่อนเข้ารับการอบรมในแต่ละหัวข้อ ผู้เข้ารับการอบรมควรจะเข้าใจตนเองก่อนว่าเข้ารับการอบรมโดยคาดหวังเรื่องอะไร

หรือตนเองประสบปัญหาเรื่องอะไร การเข้าอบรมโดยที่ต้องการฟังไปเรื่อย ๆ ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้เรียนเสียเวลา แต่จะทำให้การเรียนครั้งนั้นได้ประโยชน์น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ไม่เพียงเท่านั้นแม้ว่าผู้ที่ได้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้ และได้ลองฝึกฝนในห้องเรียนแล้วตาม แต่หากไม่นำไปฝึกฝนต่อหรือไม่นำไปประยุกต์ใช้ในกรณีจริง การฝึกฝนนั้นจะไม่สร้างประโยชน์อันใดทั้งสิ้น กล่าวคือ การฝึกอบรมมีประโยชน์และเหมาะสมในการพัฒนาความรู้บางประเภทเท่านั้น

กลุ่มที่ 2: ตัวแปรที่ยังคงอยู่

กลุ่มตัวแปรในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรคือ ตัวแปรด้านการสร้างประสบการณ์ส่วนตัว ตัวแปรด้านกระจกเงา ตัวแปรด้านการสร้างระบบนิเวศ และตัวแปรด้านการโค้ชชิ่ง ซึ่งพบว่าจากการทบทวนวรรณกรรม และผลวิจัยออกมาตรงกัน กล่าวคือ

กลุ่มที่ 2.1 ตัวแปรด้านการสร้างประสบการณ์ส่วนตัว

จากการวิจัยพบว่าผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีเป็นแนวทางทางที่เหมาะสมในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Samani and Thomas (2016) ซึ่งได้อธิบายแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง โดยได้เสนอแนวทางสามรูปแบบหลักคือ การเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้สร้างสรรค์ผลงานของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นได้ลองทำสิ่งที่ตนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องยิ่งให้ผู้นำองค์กรได้เรียนรู้ความผิดพลาดและเผชิญกับความท้าทายด้วยตนเอง โดยที่ให้ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ในระดับ Pilot ที่มีผลกระทบจากความผิดพลาดไม่มาก นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เรียนรู้ในการเอาตัวรอดเมื่อเกิดปัญหา โดยไม่เข้าไปช่วยแต่แรก และสุดท้ายคือการเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้เป็นผู้นำโดยไม่เข้าไปแทรกแซง กล่าวโดยสรุปคือ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดคือการให้ผู้นำเหล่านี้ได้ลองผิดลองถูก และมีโอกาสเจอปัญหาจริง แก้ปัญหาด้วยตนเองในสถานการณ์จริงเพื่อเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาและแสดงความสามารถของตัวเองออกมาให้มากที่สุด

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการเงิน (CFO) ของสตาร์ทอัพ Sellsuki ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า “การเป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพมันไม่ได้อยู่ในคลาสเรียน สอนไม่ได้ แค่บอกและให้เรียนรู้เองไม่ได้ แต่มันเป็นการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริง การเรียนรู้เกิดจากการแก้ปัญหาไม่ใช่การบอก” สอดคล้องกับพัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Pennorama ได้แสดงความคิดเห็นไว้เช่นกันว่า “การทำธุรกิจสตาร์ทอัพเหมือนกับการว่ายน้ำการเรียนรู้ทฤษฎี หรือแนวคิดว่าการว่ายน้ำอย่างไร ไม่สำคัญ

เท่ากับการลองลงเล่นเอง การเรียนรู้หลาย ๆ ครั้งต้องผ่านการล้มเหลวมาบ้าง คนที่ไม่เคยล้มเหลวคือคนที่ไม่ทำอะไรเลย และจะไม่ได้พัฒนาอะไรเลย”

กลุ่มที่ 2.2 ตัวแปรด้านกระจกเงา

จากการวิจัยพบว่าผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Kouzes and Posner (2006) ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ไว้ห้าประเด็น โดยที่ประเด็นแรกที่คุสและพอสเนอร์ให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการเป็นต้นแบบกระจกเงาที่ดีของผู้ตามให้ได้ โดยให้คำอธิบายว่าผู้นำที่ทีมงานให้ความนับถือมิใช่ผู้ที่มีความรู้หรือมีความสามารถเพียงเท่านั้น แต่ต้องเคยมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว สามารถเป็นต้นแบบในการปฏิบัติให้กับผู้ตามได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maxwell (2011) ซึ่งได้แสดงถึงความสำคัญของแนวทางการทำผ่านกระจกเงาดังกล่าวผ่านแนวคิด ผู้นำ 5 ขั้น (The 5th Steps of Leader) ว่าการที่ผู้นำจะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้นได้ ผู้นำนั้นต้องผ่านการฝึกฝนและทำด้วยตนเองได้ก่อนจึงจะไปนำให้ผู้อื่นทำตามได้

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ พงษ์ลดา พะเนียงเวทย์ ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้บริหาร (CEO) ของสตาร์ทอัพ Freshket ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวไว้ว่า “ถ้าตัวเราเองจะพัฒนา เราคงจะหาบุคคลต้นแบบก่อน และขอไปเป็น Shadow ของเขา ขอไปดูเลยว่าทำยังไงถึง Success อยากจะเห็นสถานการณ์จริงว่าเขาทำยังไง เขา Improve อย่างไร เขาแก้ปัญหายังไง และเหมือนกันถ้าเราต้องพัฒนาน้องในทีม ถ้าน้องคนนั้นยังมี Skills น้อยกว่าเรา เราจะทำให้ดูและให้เขา Shadow เรา แต่ถ้าเขาเหนือเราละ เราจะส่งเขาไปเรียนรู้ ไป Train หรือ ไปคุยกับคนที่เก่งกว่าเรา ไปเป็น Shadow ของคนที่เก่งกว่าเขา ไปดูว่าเขาทำยังไง และมาประยุกต์เป็นวิธีของตัวเองอีกที” และยังสอดคล้องกับสตาร์ทอัพรายอื่นๆที่ให้ข้อสรุปตรงกันว่ามนุษย์เราไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้ทุกอย่างด้วยตนเองไปทั้งหมด การเสียเวลาเพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่คนอื่นเสียเวลาในการเรียนรู้ไปแล้วนับเป็นเรื่องที่ไม่น่าเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้นำควรทำคือเรียนรู้จากข้อผิดพลาดหรือความกล้าตัดสินใจที่คนอื่นทำมาก่อนและนำมาปรับใช้ ในทางตรงกันข้าม หากรู้ว่ามีคนอื่นทำมาก่อน แต่ทำผิดพลาด การเรียนรู้จากบุคคลนั้นคือการเรียนรู้เพื่อให้เราไม่ทำผิดพลาดซ้ำเดิมอีก

กลุ่มที่ 2.3 ตัวแปรด้านระบบนิเวศ

จากการวิจัยพบว่าผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยซึ่งตรงกับ Feld (2012) ได้แสดงความคิดเห็นถึงการสร้างภาวะผู้นำ และการพัฒนาผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านการสร้างระบบนิเวศ(Ecosystem) หรือการสร้างชุมชน(Community) ที่เหมาะสมให้กลุ่มสตาร์ทอัพที่มีความคิดเห็นคล้ายกัน และต้องการเสริมความรู้ร่วมกันมาอยู่ในชุมชนเดียวกัน โดยการสร้างชุมชนมิได้หมายความเพียงการสร้างที่อยู่ร่วมกันด้านสถานที่เท่านั้น แต่รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้คนได้มารวมตัวแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันด้วย การสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภาครัฐไม่ว่าจะเป็นการสร้างระบบภาษี ระบบเศรษฐกิจ และสังคมของคนในประเทศที่เหมาะสม และต้องอาศัยความร่วมมือของภาคเอกชนที่ช่วยกันผลักดันเศรษฐกิจนวัตกรรมที่ผู้ประกอบการแต่ละรายเน้นการพัฒนาองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมใหม่มากกว่าการชิงความได้เปรียบผ่านสงครามราคา

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ George (2012) ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกในบทความแนวทางการพัฒนาผู้นำยุคใหม่คล้ายกับแนวคิดข้างต้นกล่าวคือการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรสามารถทำได้ผ่านการพัฒนาแนวทางหลัก 4 ประการคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายของบุคลากรที่มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ เชื้อชาติ แนวทาง ทัศนคติ และอื่น ๆ ที่แตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน เพื่อให้ผู้นำแต่ละคนสามารถเรียนรู้และตระหนักถึงความแตกต่างของคน และเรียนรู้ที่จะบริหารความแตกต่างของคน ประการที่สองคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นที่คุณค่าด้านความแตกต่างของคน มากกว่าการเน้นที่ลำดับขั้นของอำนาจ ประการที่สาม สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังในองค์กร ไม่ว่าจะด้วยการจัดอบรม การโค้ชชิ่ง หรือการสร้างโอกาสให้บุคคลนั้นได้ทดลองสร้างผลงานของตนเอง และสุดท้ายคือการประยุกต์หลาย ๆ แนวทางในการพัฒนาผู้นำ เช่น การจัดให้มีการนั่งสมาธิ การจัดช่วงเวลาเปิดใจเพื่อให้คนในองค์กรร่วมพูดคุยความในใจกับเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างตรงไปตรงมา

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ณัฐพร สันธนะวิทย์ ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร(CEO) ของกลุ่มนักลงทุน Enter Cooperation ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ทุกวันนี้เห็นความพยายามหลาย ๆ หน่วยงานเข้ามาสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศที่เหมาะสมกับสตาร์ทอัพ ซึ่งเรียกได้เลยว่ามีดีกว่าไม่มี การช่วยเหลือหลาย ๆ อย่างเป็นการสร้างให้เกิดนักธุรกิจสตาร์ทอัพรายใหม่ให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดให้เด็กรุ่นใหม่กล้ามากขึ้น ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หลายองค์กรได้สร้างการทำ Bootcamp การสร้าง ระบบนิเวศในเชิงสถานที่ หรือการสร้างงานสัมมนาให้เกิดเครือข่าย และพบปะระหว่างคนที่มีความสนใจตรงกันเกิดขึ้นอย่างมาก คนที่ไม่รู้จะเริ่มตรงไหน

จะได้รู้และเข้าใจ หรือถ้ามีปัญหายังมีเครือข่ายที่พร้อมให้การช่วยเหลืออีก และอย่างที่เราเห็นทุกวันนี้ว่าในช่วง 2-3 ปีนี้มีสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นมาใหม่เยอะขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ”

กลุ่มที่ 2.4 ตัวแปรด้านการโค้ชชิ่ง และ ระบบพี่เลี้ยง

จากการวิจัยพบว่าผู้สัมภาษณ์เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยซึ่งตรงกับ Parsloe and Leedham ((2009ได้แสดงความคิดเห็นว่าการทำการโค้ชชิ่ง และการสร้างระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการที่ผู้ที่เป็นโค้ช หรือ พี่เลี้ยงช่วยตั้งคำถามที่เหมาะสม คอยสนับสนุนเพื่อให้คนผู้ที่เป็นโค้ชชี่ หรือ ผู้ได้รับการช่วยเหลือได้คิดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปรียบเหมือนกับการพัฒนาโดยที่มิจำเป็นต้องให้คำตอบแก่ผู้ได้รับการโค้ช แต่เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนรู้ได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง แนวทางดังกล่าวเหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้นำในองค์กรเพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้ประกอบการ (Self-esteem / self-confidence) สามารถช่วยสร้างมุมมองใหม่ในการแข่งขัน สามารถเพิ่มทักษะในการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์ภัทร เถื่อนศิริ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการเงิน (CFO) ของ Sellsuki ได้แสดงความคิดเห็นดังกล่าวไว้ว่า “เราเองไม่ได้รู้ทุกอย่าง และหลายประเด็นมองข้ามไป โดยเฉพาะเพิ่งเริ่มเข้ามาทำธุรกิจนี้ใหม่ โชคดีที่ได้การสนับสนุนจากเครือ True ที่สร้างระบบโค้ชให้กับบริษัท เราเองได้เรียนรู้หลาย ๆ อย่างจากพี่เลี้ยงเช่นกัน”

และยังสอดคล้องกับพัฒนะ ลี ผู้ก่อตั้ง และ กรรมการผู้บริหาร (CEO) ของ Pennorama ยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโค้ชกับระบบพี่เลี้ยงเช่นกันว่า ระบบโค้ชเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของกลุ่มสตาร์ทอัพ คนที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจล้วนแต่มีโค้ชที่คอยให้คำปรึกษาหรือคอยตั้งคำถามที่เหมาะสมให้เสมอ

กลุ่มที่ 3: ตัวแปรใหม่

ตัวแปรแนวทางการพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Information)

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในหัวข้อ 2.3.3.2 ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำอื่น ๆ ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า โดยมากแล้วผู้ที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพได้มักจะเป็นบุคคลที่ชอบเรียนรู้ และการเรียนรู้ด้วยตัวเองที่ดีที่สุดคือการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งข้อมูลด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมากประเทศไทยแม้จะมีหน่วยงานให้เงินลงทุน สถาบันที่ให้ความรู้เรื่อง

การทำธุรกิจสตาร์ทอัพ แต่กลับไม่มีหน่วยงานที่สร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูล และทำให้กลุ่มผู้ประกอบการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ทั้ง ๆ ที่การเข้าถึงข้อมูลเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างมาก

ผลจาการวิจัยในครั้งนี้ตรงกับ Shainock (2018) ซึ่งได้ทำการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ บริษัทไมโครซอฟท์ ในการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการเข้าถึงข้อมูลกับการได้เปรียบเชิงธุรกิจบริการรวมถึง ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท คาสิโน เรือขนส่งเพื่อการพักผ่อน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้นำในระดับต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากกว่า สามารถสร้างความได้เปรียบและการพัฒนาเหนือกว่าผู้นำที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จริง โดยการเข้าถึงข้อมูลการเคลื่อนไหวในองค์กรสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น 67% สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ 62% และสามารถเพิ่มคุณภาพในการบริการได้เพิ่มขึ้น 59%

ข้อสรุปที่ได้ยังสอดคล้องตรงกับบทสัมภาษณ์พงศ์พนัสถ์ สุทธิพงศ์ ผู้ก่อตั้ง และ ผู้บริหารการจัดการ (COO) ของสตาร์ทอัพ Y&O ได้กล่าวว่า “ผมชอบอ่านหนังสือนะ แต่ช่วงหลังไม่ค่อยมีเวลา เวลาอยากจะรู้เรื่องอะไรเปิดดูเอาจาก Youtube เอา ในนั้นมีข้อมูลฟรี และมีประโยชน์จำนวนมาก เวลาขับรถที่ต้องรอรถติดอยู่แล้วฟังไปเรื่อย ๆ ” และยังสอดคล้องกับสุรวัฒน์ พรหมโยธินกรรมการบริหาร ของกลุ่มนักลงทุน Bangkok Venture ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า คนไทยมีความสามารถและด้วยนิสัยหลาย ๆ อย่างด้วย ด้านความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้แพ้ใคร แต่เมื่อต้องพัฒนา และหรือต้องพยายามเข้าถึงความรู้ที่เป็นปัจจุบัน (Update Knowledge) มากกว่า

จากกาวิเคราะห์หัวข้อที่ 5.2.3 ทั้งหมดสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพไทยที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การพัฒนาผ่านการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiencing) การพัฒนาผ่านกระจกเงา (Shadowing) การพัฒนาผ่านการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) การพัฒนาผ่านการโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูล (Information Giving) ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยซึ่งพบว่าแม้ว่าในช่วงปี 2014-2018 จะมีผู้ที่สนใจทำธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามกลับมีผู้ประกอบการจำนวนเพียงน้อยนิดที่ประสบความสำเร็จ โดยจากการสัมภาษณ์ในงานวิจัยพบว่าแม้ว่าผู้ที่สนใจทำ

ธุรกิจสตาร์ทอัพจะมีความตั้งใจแต่สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรมพื้นฐานของคนไทย ทำให้การล้มเลิกธุรกิจเกิดขึ้นได้ง่าย ประกอบกับที่ผ่านมาหน่วยงานต่างๆเน้นการพัฒนาผ่านการให้ความรู้ หรือจัดการประชุมเพื่อแนะนำธุรกิจแต่มิได้ให้ความสำคัญเรื่องแนวทางการพัฒนาเท่าไรนัก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ และเอกชนในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้พบว่าภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการมีหน่วยงานที่สนับสนุนเพียงเท่านั้นแต่อยู่ที่วัฒนธรรม สังคม ค่านิยมของคนในประเทศด้วย กล่าวคือ แม้ว่าประเทศไทยจะมีลักษณะทางธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยลดอัตราภาษี การสร้างระบบนิเวศเชิงพื้นที่ หรือการให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีคนที่มีความสนใจตรงกันมาพบกัน แต่หากลักษณะนิสัยพื้นฐาน ลักษณะวัฒนธรรม และสังคมของคนในประเทศไทยไม่เหมาะสม ภาวะผู้นำไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการบ่มเพาะคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในประเทศไทย ภาครัฐจึงไม่ควรมุ่งเน้นที่การให้ความรู้ในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเพียงเท่านั้น แต่ต้องการปรับระบบการศึกษาสร้างแนวคิดและสร้างวัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบสตาร์ทอัพให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่อีกด้วย
2. แม้ว่าจะมีความพยายามจากทั้งภาครัฐไม่ว่าจะเป็น สถาบันสตาร์ทอัพประเทศไทย (Startup Thailand) คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ (National Startup Committee: NSC) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency: NIA) และ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and Technology Development Agency : NSTDA) รวมถึงภาคเอกชนอาทิ ดีแทค แอคเซอเลอเรท (DTAC Accererate), SCG AdVenture, Singha Venture, C Asean Krungsri Finnovate และอื่นๆ ที่ต่างเข้ามาสนับสนุนให้เกิดระบบนิเวศที่เหมาะสมกับสตาร์ทอัพไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทางการศึกษาที่สนับสนุนให้เด็กรุ่นใหม่มีความกล้า ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หลายองค์กรได้สร้างการทำ Bootcamp การสร้างระบบนิเวศในเชิงสถานที่ หรือการสร้างงานสัมมนาให้เกิดเครือข่าย และพบปะระหว่างคนที่มีความสนใจตรงกันเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามความช่วยเหลือที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะยังมุ่งเน้นที่การจัดงานสัมมนา หรือการสร้างเวทีสัมมนา ผู้ที่มาฟังการสัมมนาจะไม่ได้ประเด็นหรือกระบวนการเชิงลึกเท่าที่ควร ภาครัฐควรนำงบดังกล่าวมาสนับสนุนเป็นทุนในการสร้างระบบนิเวศ หรือการอุดหนุน สนับสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพอย่างแท้จริงมากกว่า

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

จากการวิจัยภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ค้นพบว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องเป็นผู้ที่มีความมุมานะ ชอบการเรียนรู้ เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ โดยต้องมีทักษะด้านการบริหารคน การควบคุมตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ และการโน้มน้าวใจ โดยเฉพาะกับทีมงาน และลูกค้า ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรมีการจัดเวลาสำหรับการเรียนรู้ และพัฒนาตัวเองเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะผ่านการเรียนรู้ข่าวสารใหม่อยู่เสมอ การอ่านหนังสือเพิ่มเติม หรือการหาที่ปรึกษา
2. ผู้ประกอบการควรหาทีมงานที่เหมาะสม และมีศักยภาพที่แตกต่างกันตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นให้ได้เพื่อจะได้สามารถเติมเต็มทักษะที่ขาดของแต่ละคน
3. ผู้ประกอบการต้องกล้าคิด กล้าเสี่ยง และกล้าที่เติบโตใหญ่ขึ้น โดยเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกมากกว่าที่จะวางแผนจนทุกอย่างสำเร็จแล้วจึงจะเริ่มทำ
4. การหาบุคคลต้นแบบในการทำธุรกิจเป็นประโยชน์อย่างมาก ไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ประกอบการได้ แต่ยังสามารถให้คำปรึกษาเชิงลึกได้อีกด้วย
5. การโค้ชชิ่ง และระบบพี่เลี้ยง เป็นแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมของผู้ประกอบการในช่วงเริ่มต้นธุรกิจอย่างมาก เพราะการมีโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่ดีจะไม่เพียงแต่ช่วยให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการทำธุรกิจได้ แต่ยังสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายให้กับผู้ประกอบการหน้าใหม่ได้อีกด้วย

3. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เกิดขึ้นในช่วงแรกที่ภาครัฐเริ่มเข้ามาให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย การสนับสนุนนักธุรกิจสตาร์ทอัพไทยให้หันมาทำธุรกิจลักษณะนี้มากขึ้นเพิ่งจะเกิดขึ้นมาได้เพียงสองปีทำให้ผลลัพธ์ของการสนับสนุนดังกล่าวยังเห็นได้ไม่ชัดเจน องค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่หันมาให้ทุนสนับสนุนกลุ่มสตาร์ทอัพจึงมีไม่ถึง 20 ราย ไม่เพียงเท่านั้นช่วงเวลาที่ผ่านมามีธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยน้อยกว่า 150 องค์กรที่สามารถประสบความสำเร็จและพัฒนาผ่านการระดมทุนจากกลุ่มองค์กรได้ และผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไทยที่สามารถพัฒนาองค์กรในระดับม้ายูนิคอร์น (Unicorn) หรือ เมกะคอร์น (Megacorn) ที่มีมูลค่าธุรกิจหลักพันล้านดอลล่าร์ยังเคยไม่เกิดขึ้นในประเทศไทยมาก่อน จากปัจจัยข้อจำกัดทั้งปริมาณของผู้ที่ประสบความสำเร็จ และระยะเวลาที่เกิดขึ้นเพียงไม่นานอาจจะทำให้การวิจัยในครั้งนี้อาจจะไม่ครอบคลุมมากนัก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยเพื่อพัฒนาต่อไปดังนี้

- ควรมีการเก็บข้อมูลที่ต่อเนื่องในหลาย ๆ ช่วงเวลามากขึ้น
  เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาที่ธุรกิจสตาร์ทอัพเพิ่งเกิดขึ้นในประเทศไทยไม่ถึงสามปี ทำให้การเปรียบเทียบความสำเร็จของแนวทางการพัฒนาที่ผ่านมายังไม่เห็นผลที่แท้จริงมากนัก ถ้ามีการทำการวิจัยต่อไป ควรมีการเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาความสำเร็จของผู้ประกอบการโดยเทียบปัจจัยของช่วงเวลาเข้าไปด้วย
- ควรมีการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้น
  เนื่องจากการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ เกิดขึ้นในช่วงแรกของการเกิดสตาร์ทอัพในประเทศไทย ทำให้กลุ่มประชากรของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จมีไม่มากนัก ถ้ามีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาต่อไปควรเก็บตัวอย่างมากขึ้นในช่วงเวลาที่มีผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจจำนวนมากกว่านี้
- ควรมีการทำการศึกษาในประเด็นนี้ซ้ำอีกครั้งในรูปแบบการศึกษาผ่านการวิจัยเชิงปริมาณ เมื่อกลุ่มประชากรมีปริมาณมากขึ้น (มากกว่า 500 รายในประเทศไทย) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้
- ควรมีการทำการวิจัยในประเด็นอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพด้วย
  การวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นหลัก อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการยังมีประเด็นสำคัญอื่น ๆ อีก เช่น ลักษณะสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง ด้านลักษณะสังคม ลักษณะเทคโนโลยี หรือลักษณะความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพกับการเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance) ลักษณะธุรกิจทีสร้างจากองค์กรเล็กก่อนแล้วจึงค่อยๆขยายองค์กร (Small but Beautiful) ความเป็นมืออาชีพในการทำงานของสตาร์ทอัพ(Work like a Professional) และอื่น ๆ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเช่นกัน

บรรณานุกรม

กมลวรรณ พิมพ์แพทย์ และ อุมาพร สุทธิคุณโอรัญรักษ์. (2560). *เศรษฐกิจพอเพียง*. เข้าถึงได้จาก https://repository.rmutp.ac.th/handle/123456789/2104

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562) *รู้จักและทำความเข้าใจ Crowdfunding* เข้าถึงได้จาก http://www.etcommission.go.th/article-other-topic-crowdfunding.html

กรมสรรพสามิต. (2560). *Thailand 4.0 คืออะไร นโยบายนี้จะช่วยพัฒนาประเทศของเราได้อย่างไร.* เข้าถึงได้จาก https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mjgy/~edisp/uatucm282681.pdf

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2560). *พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf

คณะกรรมการสตาร์ทอัพแห่งชาติ. (2560). *About National Startup Commitee*. Retrieved from http://startupthailand.org/

ชาย โพธิสิตา. (2549). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี. (2560). *ห้องเรียนผู้ประกอบการ:Startup คือธุรกิจอะไรกันแน่*. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/education/th/enterprise/files/startup_narit.pdf

ณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์ และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2016). การพัฒนาโมเดลธุรกิจด้วยวิธีการลีนสตาร์ทอัพ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจธ.,* 39(3), 345.

ดัชนีความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. (2560). *Thailand Competitiveness Index*. เข้าถึงได้จาก https://tradingeconomics.com/thailand/competitiveness-index

ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2558). *ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ – ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก http://leader1234.blogspot.com/2015/09/21-scholarly-article-equilibrium.html

ทรงพล มั่นคงสุจริต, นันทรัตน์ มหาสวัสดิ์, มหัทธน พฤฑธิ์ขจรชัย, อาศิร จิระวิทยาบุญ และสมชาย ฉัตรรัตนา. (2559). ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย: สถานะปัจจุบันและโอกาสในการปรับปรุง. *Executive Journal 36*(2), 123-132.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2017, August 31). *ธนาคารแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=409

ธนาคารกรุงเทพ. (2559). *Bangkok Bank SME*. เข้าถึงได้จาก https://www.bangkokbanksme.com/article/10053

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). *ทฤษฎีองค์กร: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บวร เทศารินทร์. (2560). *ประเทศไทย 4.0 อะไร ทำไม และอย่างไร*. เข้าถึงได้จาก http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223

เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และ การหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ผู้จัดการ. (2560). *MGR online*. เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9600000035717

พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้ของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเต. (2559). *ทำไมรัฐบาลล้มเหลวบ่อยครั้ง (จบ): ความไม่น่าเชื่อถือและการบริหารผิดพลาด*. เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/Weekend/ViewNews.aspx?NewsID=9590000103448

พสุ เดชะรินทร์. (2555). *Ecosystem Strategy อีกหนึ่งกลยุทธ์ใหม่ที่น่าจับตามอง* เข้าถึงได้จาก http://library.acc.chula.ac.th/PageController.php?page=FindInformation/ArticleACC/2555/Pasu/BangkokBiznews/B1505121

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2560). Start Up คืออะไร. เข้าถึงได้จาก http://gs.utcc.ac.th/mk/0000%20566-59/c13/1%20Articles%20-%20Startup-A-.pdf.

วิทยากร เชียงกูล. (2556). *กรุงเทพธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/489597

ศูนย์สตาร์ทอัพประเทศไทย:Startup Thailand Center. (2561). *สมคิดสั่งตั้งงบหมื่นล้านปั้นสตาร์ทอัพฮับ*. เข้าถึงได้จาก from https://www.startupthailand.org/somkid-orders-b10bn-spent-on-startup-fund-th/

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช). (2560). *รายงานผลการสำรวจข้อมูลอินเตอร์เน็ตในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก http://webstats.nbtc.go.th/netnbtc/HOME.php

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. เข้าถึงได้จาก from http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=develop_issue

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ระบบฐานข้อมูลด้านสังคมและคุณภาพชีวิต*. เข้าถึงได้จาก http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=1362andtemplate=2R1Candyeartype=Mandsubcatid=19

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2560). *Digital Startup กลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศสู่ Thailand 4.0*. เข้าถึงได้จาก www.depa.or.th/home

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2535). *ระเบียบวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เทพรัตน์การพิมพ์

สุภางค์ จันทวานิช (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2545). *หลักและทฤษฎีการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ประสิทธิภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., and Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. *The nature of Leadership, 3-15.*

Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. New York: HarperCollins.

Ariely, D., and Jones, S. (2013). *The upside of irrationality*. USA: CNIB.

Auken, H. E. V., and Neeley, L. (1996). Evidence of bootstrap financing among small start-up firms. *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*, *5*(3), 235-249.

Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup.* Philippines: John Wiley and Sons.

Bamberger, P., Bacharach, S., and Dyer, L. (1989). Human resources management and organizational effectiveness: high technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resource Management, 28*(3), 349-366.

Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic “why” questions. *Journal of business venturing 19.2* , 221-239.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.

Bass, B. M., and Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications.* New York: Simon and Schuster.

Beer, M., Finnstrom,M., Schrader, D. (2016). Why Leadership Training Fails—and What to Do About It, *Harvard Business Review,* (October). Retrived from: https://hbr.org/2016/10/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it

Best, W. (1981). *Research in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Beverly, H. (2017) *Navigating Your Way to Startup Success.* Oslo: De|G Press.

Bhide, A. (1992). Bootstrap Finance: the art of start-ups. *Harvard business review*, *70*(6), 109-117.

Blake, R. R., Mouton, J. S., and Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive, 1*(9), 12-15

Blank, S. (2012). *Blank, Steve. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.* CA, US: BookBaby.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review,* (November-December). Retrived from: https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

Bolden, R., Goslinddg, J., Marturano, A., and Dennison, P. (2003). A review of Leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*, 5-40

Bourke, J., and Dillon , B. (2016). *The six signature traits of inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world.*Retrieved from: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-Leadership.html

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* New York: John Wiley and Sons.

Bradley, J. H., and Hebert., F. J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development 16.5*, 337-353.

Buckingham, M. (2011). *StandOut: The groundbreaking new strengths assessment from the leader of the strengths revolution*. Scotland, UK: Thomas Nelson Inc.

Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A new pursuit of happiness. Vol. 213.* New York: Grove Press.

Bursk, E. C. (2006). Low-pressure selling. *Harvard Business Review*, *84*(7-8), 150.

Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. NYC: Broadway Books.

Cable, D. M., and Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor Leadership style. *Journal of Organizational Behavior 24.2* , 197-214.

Carson, B. (2015, Aug 12). *Silicon Valley lingo is getting pretty ridiculous: Unicorns, centaurs, and ponies*. Retrieved from: http://www.businessinsider.com/ponies-centaurs-and-unicorns-how-silicon-valley-describes-companies-2015-8

CBINSIGHTS Research. (2017). *The Top 20 Reasons Startups Fail.* USA: CBINSIGHTS. Retrieved from https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/

Chakravorty, S., and Lall, S. V. (2007). *Made in India: the economic geography and political economy of industrialization.* Oxford: Oxford University Press.

Chan, A. T., and Chan, E. H. (2005). Impact of perceived Leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, *131*(4), 413-422.

Chouhan, V. S., and Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling. *IOSR Journal of Business and Management Volume 16, 1*(1), 14-22.

Chung, N., Lee, H., Lee , S. J., and Koo, C. (2015). The influence of tourism website on tourists' behavior to determine destination selection: A case study of creative economy in Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, *96* , 130-143.

Claro, S., Paunesku, D., and Dweck, C. S. (2016). Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *113*(31), 8664-8668.

Cliffe, S. (2008). Should You Reinvent Your Business Model? *Harvard Business Review*, (November). Retrived from: https://hbr.org/2008/11/should-you-reinvent

Coe, C. K. (1992). The MBTI: Potential uses and misuses in personnel administration. *Public Personnel Management,* 21(4), 511-522.

Cohen, S. and Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon.* SSRN eLibrary. Retrived from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000

Cohen, Y., Ornoy , H., and Keren, B. (2013). MBTI personality types of project managers and their success: A field survey. *Project Management Journal, 44*(3), 78-87.

Colvin, G. (2010). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else.* London: Penguin.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., and Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of Leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 65-86.

Cooper, A. C., Woo, C. Y., and Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of business venturing 3.2* , 97-108.

Cosh, A., Duncan, J., Hughes, A., and Britain, G. (1998). *Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-95*. Sanctuary Building, London: Department for Education and Employment.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people.* New York: Free Press: A Division of SimonandSchuster, Inc.

Covey, S. R. (1992). *Principle centered Leadership.* New York: Simon and Schuster.

Covey, S. R. (2013). *The 8th habit: From effectiveness to greatness.* New York: Simon and Schuster.

Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *Engineering Management Conference,2002. IEMC'02. 2002 IEEE International. Vol. 1. IEEE*, 1. Doi: 10.1109/IEMC.2002.1038454

Damasio, A. (1988). *Descartes' error: Emotion, Reason, and the Human,* London, UK: Penguin

Dave, R.(2017). The Good, the Bad, and the Ugly Investor. The Startup. Retrived from: https://medium.com/swlh/the-good-the-bad-and-the-ugly-investor-a3b670d71bf4

Davila, A., Foster, G., and Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing 18*(6), 689-708.

Delventhal, S. (2017, December 29). *Series A, B, C Funding: What It All Means and How It Works*. Retrieved from: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp

Demil, B., and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning 43.2*, 227-246.

Department of Commerce, U. (2017, September 4). *U.S. Economiy at a Glance*. Retrieved from: https://www.bea.gov/newsreleases/glance.htm

Devang, A., Kruse, C., Parker, A., and Siren, P. M. (2017). The Next Wave of Business Models in Asia. *Harvard Business Review*, (January). Retrived from: https://hbr.org/product/the-next-wave-of-business-models-in-asia/SMR587-HCB-ENG

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41.1 , 417-440.

Drnovsek, M., Wincent, J., and S. Cardon, M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional defition. *Emerald Insight*, 329-344.

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., and Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.

Edmondson, A. C. and Woolley, A.W.(2003). Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions. In *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, edited by M. Easterby-Smith and M. Lyles. Malden, MA: Blackwell Publishing

Edward C. B. (2006). Low-Pressure Selling. *Harvard Business Review,* (July-August). Retrived from: https://hbr.org/2006/07/low-pressure-selling

Eisenstat,R., Spector,B., Beer,M. (1990) Why Change Programs Don’t Produce Change, *Harvard Business Review*, (November-December). Retrived from: https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change

Evangelista, L. (2009). Competence, Competencies and Career Guidance. *IAEVG International Conference 2019*, 1-6.

Feinleib, D. (2011). *Why startups fail: and how yours can succeed.* New York: APress.

Fernández-Aráoz, C., Roscoe , A., and Aramak, K. (2017). Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development. *Harvard Business Review*, (November - December). Retrieved from: https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-Leadership-development

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of Leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology 1*, 149-190.

Fontinelle, A. (2017, Oct). *What exactly is a startup?* Retrieved from: http://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp

Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: the relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences 21.2*, 303-307.

Furr, N., and Jeff Dyer. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup Into Your Organization.* Boston, MA: Harvard Business Review Press

Gavett, G. (2013). The Steep Psychological Price of Starting Your Own Company. *Harvard Business Review*, (August). Retrieved from https://hbr.org/2013/08/the-steep-psychological-price

George, B. (2012). A New Era for Global Leadership Development. *Harvard Business Review*, (February). Retrieved from: https://hbr.org/2012/02/a-new-era-for-global-Leadership

Georghiou, L., Edler, J., Uyarra , E., and Yeow, J. (2014). Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment. *Technological Forecasting and Social Change 86* , 1-12.

Giardino, C., Wang, X., and Abrahamsson, P. (2014). Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. *International Conference of Software Business. Springer, Cham*, 27-41.

Global Entrepreneurship and Development Institute. (2016). *GEDI: The Global Entrepreneurship Index 2016*. Retrieved from: http://thegedi.org/countries/thailand

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor.* London: Global Entrepreneurship Monitor.

Goldberg, R. T. (2012). *An Introduction to Startup Financing and a New Approach to*. Retrieved from: http://www.startupfactory.co/pdf/SUF_capital_fin.pdf

Goleman, D., Boyatzis, R. E., and McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. *Harvard Business Press,* 42-51.

Graham, P. (2012). *Want to start a startup? Get funded by Y Combinator.* Retrieved from: http://www.paulgraham.com/growth.html

Grant,A.(2018) *Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die Psychology Today*. Retrived from: https://www.psychologytoday.com/blog/give-and-take/201309/goodbye-mbti-the-fad-won-t-die\

Groysberg,B., Nanda,A., and Nohria,N.(2004) The Risky Business of Hiring Stars, *Harvard Business Review*, (May). Retrived from: https://hbr.org/2004/05/the-risky-business-of-hiring-stars

Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities 1.2*, 13-17.

Hasselbein, F., Goldsmith, M., and Bechard, R. (1996). *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era.* San Francisco: Jossey-Bass.

Heimans, J., and Timms, H. (2014). Understanding "New Power". *Harvard Business Review,* (December). Retrived from: https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power

Hersey, P., Blanchard, K. H., and Johnson, D. E. (1969). *Management of organizational behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hornby, D., and Thomas., R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management,* 21.1 , 52-55.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3.4 , 270-287.

House, R. J., and Mitchell , T. R. (1975). *Path-goal theory of Leadership.* Washington: University Seattle Department of Psychology

Howard, P. J., and Howard, J. M. (2000). *The owner's manual for personality at work: how the big five personality traits affect performance, communication, teamwork, Leadership, and sales.* Austin: Bard Press.

Hughes, R. L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

Johnson, A., Vernon, P., McCarthy, J., Molson, M., Harris, J., and Jang, K. (1998). Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of Leadership style. *Twin Research,* 1(4), 216-223.

Jones, C. S., and Hartley, N. T. (2013). Comparing correlations between four-quadrant and five-factor personality assessments. *American Journal of Business Education (Online)*, 6(4), 459.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

Kathan, W., Matzler, K., and Veider, V. (2016). The Sharing Economy: Your Business Model's Friend or Foe? *Harvard Business Review*, (November). Retrived from: https://hbr.org/product/the-sharing-economy-your-business-models-friend-or-foe/BH773-PDF-ENG

Katz, R. L. (2009). Skills of an effective adminstrator. *Harvard Business Review,* (May). Retrived from: https://hbr.org/product/skills-of-an-effective-administrator-harvard-business-review-classics/12049E-KND-ENG

Kosnik, T., Ramfelt, L., and Kjellberg, J. (2014). *Gear Up: Test you business model potential and plan your path to success.* New Jersey: John Wiley and Sons Limited.

Kotter, J. (2013). Management is (still) not Leadership. *Harvard Business Review,* (January). Retrived from: https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (2006). *The Leadership challenge.* CA: John Wiley and Sons.

Krznaric, Roman (MAY 15, 2013). *Have we all been duped by the Myers-Briggs test?* Fortune. Retrived from: http://fortune.com/2013/05/15/have-we-all-been-duped-by-the-myers-briggs-test/

Kummerrow, J. M., and Quenk, N. L. (2003). *Understanding you MBTI StepII Results.* California: CPP, Inc.

Lecky, P. (1945). *Self-consistency: A theory of personality*. New York: Island Press

Lee, A. (2017). *VC funding elements in US-Israel case and application to China-Korea* (Doctoral dissertation), Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Lee, J.N., and Kim, Y.-G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

Lee, Y., and Mukoyama, T. (2008). *Entry, exit and plant-level dynamics over the business cycle.* Munich: Center for Economic Studies (CES).

Lehrer, J. (2010). *How we decide.* New York: Houghton Mifflin Harcourt.

Levitt, T. (1965). *Exploit the Product Life Cycle.* Harvard Busines Review. Retrived from: https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle

Liborius, P. (2014). Who Is Worthy of Being Followed? The Impact of Leaders' Character and the Moderating Role of Followers. *Personality. Journal of Psychology,* 148(3), 347-385.

Lord, R. G., and Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader‐Performance Relations? *Industrial and Organizational Psychology,* 7(2), 158-177.

Lummer, S. L., and McConnell, J. J. (1989). Further evidence on the bank lending process and the capital-market response to bank loan agreements. *Journal of Financial Economics,* 25(1), 99-122.

Levine,C.C.(2018) *To Advance In Your Career, Is It Better To Be A Specialist Or Generalist?. Forbes*. Retrived from: https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2018/01/30/to-advance-in-your-career-is-it-better-to-be-a-specialist-or-generalist/#126c8d0493e6

Maddock, M. (2016, June 1). *Why Speaking 'Startup' Matters: The Three Words That Matter Most To Entrepreneurs*. Retrieved from: https://www.forbes.com/sites/mikemaddock/2016/06/01/why-its-critical-for-big-businesses-to-learn-the-language-of-entrepreneurship/#69033a653271

Marsiglia, A. J. (2005). The relationship between Leadership and personality. *Leadership and Managements*, 1-39.

Mason, C. M., and Harrison, R. T. (1997). Business angel networks and the development of the informal venture capital market in the UK: is there still a role for the public sector. *Small Business Economics*, 9.2, 111-123.

Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven steps to maximize your potential.* London: Center Street.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist*, 28.1, 1-14.

McCrae, R. R., and Costa, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. Handbook of personality. *Theory and research*, 2, 139-153.

Merenda, P. F. (1987). Toward a four-factor theory of temperament and/or personality. *Journal of personality assessment*, 51.3, 367-374.

MGR Online. (2016, April 28). *นายกฯ เปิดงาน Startup Thailand ยันธุรกิจขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0. BKK*. Retrieved from: http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000043154

Moffatt, M. (2017, March 31). *Thought Co.* Retrieved from: https://www.thoughtco.com/history-of-the-us-balance-of-trade-1147456

Mohamed, R. K., and Nor, C. M. (2013). The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3.5 , 715.

Moon, B. (2016). *Top 10 startup ecosystems in the world 2016*. Retrieved from: https://venturebeat.com/2016/11/05/top-10-startup-ecosystems-in-the-world-2016/

Morrison, M. (2012). *History of PEST analysis*. Retrieved from: https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/

Morse, J. M. (1994). *Designing funded qualitative research. In Denizin, N. K. and Lincoln, Y. S., Handbook of qualitative research (2nd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

Motoyama, Y., and Knowlton, K. (2017). Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of st. louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7.1, 1.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., and Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.

Munkongsujarit, S. (2016). Business Inubation Model for startup company in developing economy: a case stude of Thailand. *Techonology Management for Social Innovation*, 74-81.

Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., and Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27, 80-105.

Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., and and Hammer, A. L. (1998). *MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator (Vol. 3).* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Northouse, P. G. (2007). *Transformational Leadership,Leadership: Theory and practice 4.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice.* New York: Sage publications.

Oppong, T. (2012, June). *Startup Financing Cycle*. Retrieved from: http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/

Organ, D. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Science Direct,* 39(3), 1-4.

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. and Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers.* NJ: John Wiley & Sons

Oxford Economics. (2014). *The impact of innovation, research and technology sector on the UK economy.* Retrieved from: file:///C:/Users/windows/Downloads/AIRTO%20-%20final%20report%2022-10-2014.pdf

Parsloe, E., and Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning.* London: Kogan Page Publishers.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pearman, R., and Albritton, S. (2010). *I'm not crazy, I'm just not you: The real meaning of the 16 personality types.* Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Peng, G. A., and Nunes, M. B. (2007). Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. *White Rose Reseach*, 229-237.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., and Myrowitz, J. (2009). *CEO positive psychological traits, transformational Leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms.* Journal of management, 35(2), 348-368.

Prentice, W. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, (January). Retrived from: https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership

PWC. (2016). *The Essential Eight technologies: How to prepare for their impact.* PWC. Retrieved from https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/2016-global-tech-megatrends-eng.pdf

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., and Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.

Quinn, R. W., and Quinn, R. E. (2016, January 07). Change Management and Leadership Development Have to Mesh. *Harvard Business Review,*(January) Retrieved from: https://hbr.org/2016/01/change-management-and-Leadership-development-have-to-mesh

Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0.* New York: Simon and Schuster.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Manhattan: Crown Books.

Robehmed, N. (2013, Dec 16). *What is a Startup?* Retrieved from: https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#1f033ff44044

Robbins, T. (2010). *Unlimited power a black choice*. New York: Simon and Schuster.

Robinson, A. B. (2012). How to follow the leader. *Christian Century,* 129(1), 30-33.

Romano, C. A., Tanewski , G. A., and Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of business venturing*, 285-301.

Rosenberg, N. (2004). *Innovation and Economic Growth.* (Emeritus Faculty Research) Standford: Stanford University.

Samani , M., and Thomas, R. J. (2016, December 05). Your Leadership Development Program Needs an Overhaul. *Harvard Business Review*, (December). Retrieved from: https://hbr.org/2016/12/your-Leadership-development-program-needs-an-overhaul

Schmidt, G. B. (2014). Virtual Leadership: An important Leadership context. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(2), 182-187.

Schneider, B., Ehrhart, K. H., and Ehrhart, M. G. (2002). Understanding high school student leaders: II. Peer nominations of leaders and their correlates. *The Leadership Quarterly 13.3*, 275-299.

Schroden,J.(2011) Why Operations Assessments Fail: It's Not Just the Metrics, Naval War College Review, 64(4), 89-102.

Schwienbacher, Armin and Larralde, Benjamin. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. In Douglas Cumming (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*. Forthcoming: Oxford University Press.

Shainock, J.(2018) Digital Hospitality: Exceptional Service through the Power of Information, *Harvard Business Review,* (March). Retrived from: https://hbr.org/sponsored/2018/03/digital-hospitality-exceptional-service-through-the-power-of-information

Scott, M., and Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning,* 20.3, 42-52.

Sedlacek, P., and Sterk, V. (2014). *The growth potential of startups over the business cycle.* London: LSE Research.

Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres.* New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Shook, C., Priem, R., and McGee, J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual:A review and synthesis. *Journal of management 29.3* , 379-399.

Smith, C. D. (1990). *Jung's quest for wholeness: A religious and historical perspective.* New York: SUNY Press.

Solovy, A. (2005). *Followership*. *HandHN: Hospitals and Health Networks, 79*(5), 32.

Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization Science, 20*(1), 118-133.

Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). *Competency at work.* New York: John Wiely and Sons

Statistic, U. G. (2017, September 4). *Trading Economics*. Retrieved from: https://tradingeconomics.com/united-states/gdp

Stevens, C. D., and Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 500-517.

Sugerman, J. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training 41.3*, 151-154.

Sutton, S. M. (2000). The Role of Process in a Software Start-up. *IEEE Software*, 33-39.

Takala, T. (1998). Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics,* 17.7 , 785-798.

Tan, V., and Tan, N. T. (1999). Personality type and the Singapore manger: Research findings based on the MBTI. *Singapore Management Review*, 21.1, 15-31.

Tannenbaum, R., and Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a Leadership pattern.* Boston: Harvard Business Review.

Taylor, B. (2008). *Four Reasons Most Startups Fail (And How Yours Can Succeed). Harvard Business Review*, (July). Retrieved from https://hbr.org/2008/07/four-reasons-most-startups-fai

TECHSAUCE. (2017). *Thailand Tech Startup Report 2017: Q2 Investor Guide.* Bangkok: Techsauce.

Teodoridis,F., Bikard,M., and Vakili,K.(2018) When Generalists Are Better Than Specialists, and Vice Versa, *Harvard Business Review*, (July). Retrived from: https://hbr.org/2018/07/when-generalists-are-better-than-specialists-and-vice-versa

Thailand Startup Summit. (2017, March). *A Showcase Of Thailand's Best Startups*. Retrieved from: http://www.thailandstartupsummit.com/

Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation.* Massachusetts: Harvard Business Press.

Trading Economics. (2017). *Thailand Competitiveness Index*. Retrieved from: https://tradingeconomics.com/thailand/competitiveness-index

Trading Economics. (2017). *Thailand Productivity*. Retrieved from: https://tradingeconomics.com/thailand/productivity

Tubbs, S. L., and Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global Leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business,* 8(2), 29-34.

Tuten, T. L., and Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial marketing management*, 30.2, 149-164.

Tynan, K.(2018) Why management training doesn't work (and what you should be doing instead) Training Journal. Retrived from: https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/why-management-training-doesn%E2%80%99t-work-and-what-you-should-be-doing-instead

U.S. Chamber of Commerce Foundation. (2017). *States Innovate.* Retrieved from: https://www.uschamberfoundation.org/enterprisingstates/

USA Department of Commerce. (2017, September 4). *U.S. Economiy at a Glance*. Retrieved from: https://www.bea.gov/newsreleases/glance.htm

Van Gelderen, M., and Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13.1, 23-32.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth,* 3(1), 119-138.

Verrev, M. (2012). *Software Development Models for Startup.* Retrieved from: http://www.slideshare.net/martinverrev/software-development-model-for-startups.

Vielmetter, G., and Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future.* New York: AMACOM Division American Management Association.

Wiseman, L., McKeown, G., and Covey, S. R. (2010). *Multipliers: How the best leaders make everyone smarter*. New York: Harper Business.

Woodruffe, C. (1993). "What is meant by a competency? *Leadership and organization development journal,* 14.1 , 29-36.

Word, J. (2009). *Business network transformation: strategies to reconfigure your business relationships for competitive advantage.* New York: John Wiley and Sons.

Wübbeke, J., Meissner , M., Zenglein, M. J., Ives, J., and Conrad, B. (2016). Made in China 2025. *Mercator Institute for China Studies*, 2, 14-41.

Yang, M. (2016). Leadership in Startups: A Penniless Powerless Approach Thesis. *Lund University*, 1-2.

Young, M., and Dulewicz, V. (2005). A model of command, Leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership and Organization Development Journal, 26.3* , 228-241.

Zäch, S., and Baldegger, U. (2014). Leadership in Startups. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 62*(4), 295-322.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, (March-April). Retrived from: https://hbr.org/1992/03/managers-and-leaders-are-they-different-2

Zhao, H., Scott , S. E., and Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90.6, 1265.

Zider, B. (1998). How Venture Capital Works. *Harvard Business Review*, (November-December). Retrived From: https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works

Zolberg , A. R., and Zolberg , A. R. (2009). *A nation by design: Immigration policy in the fashioning of America.* Massachusetts: Harvard University Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

คำถามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ชุดคำถามในการสัมภาษณ์ออกเป็น 5 ส่วนหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเพื่อสร้างบรรยากาศ และ ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล โดยจะเน้นที่การถามคำถามเปิด โดยจะเลือกใช้บางคำถามเท่านั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นอย่างเช่น

- ชื่อ นามสกุล และความเป็นมาด้านครอบครัว การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส
- ความเป็นมาของท่านก่อนเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- อะไรเป็นแรงบันดาลใจ หรือแรงกระตุ้นในการเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- อุปสรรคที่ผ่านมามีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาลักษณะบุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยจะถามทุกประเด็นในหัวข้อต่อไปนี้

- คุณคิดว่าบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบเข้าสังคม มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Connection) มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบคิดและตัดสินใจด้วยเหตุผลมีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าบุคลิกภาพของผู้ที่เปิดรับความคิดเห็นใหม่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าบุคลิกภาพของผู้ที่คิดสิ่งต่าง ๆ ในองค์รวม และมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตมีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบคิดวางแผนมีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาศักยภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ในการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยจะถามทุกประเด็นในหัวข้อต่อไปนี้

- คุณคิดว่าศักยภาพด้านการปฏิบัติการอย่างความรู้ในเรื่องที่ทำ ความมุ่งมั่น หรือความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ที่ผ่านมา มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าศักยภาพด้านการควบคุมตัวเอง อย่างรู้จุดอ่อนจุดแข็ง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับสังคม มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าศักยภาพในการในการบริหารงาน มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยจะถามทุกประเด็นในหัวข้อต่อไปนี้

- คุณคิดว่าทีมงานมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าพันธมิตรมีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าลูกค้ามีผลต่อความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเพื่อใช้ในการค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โดยจะถามบางประเด็นในหัวข้อต่อไปนี้

- ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาคุณมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตัวคุณเองอย่างไร
- สถานการณ์ หรือพันธมิตรแบบใดที่ช่วยให้คุณสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตัวคุณเองได้อย่างไร
- เมื่อคุณเผชิฐกับอุปสรรคในการทำธุรกิจที่ผ่านมา คุณสามารถผ่านพ้นมาได้อย่างไร
- ที่ผ่านมาคุณเคยเข้ารับการอบรมใดที่คุณคิดว่าช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพบ้างหรือไม่ อย่างไร
- ที่ผ่านมาคุณมีที่ปรึกษาที่ช่วยแนะนำในการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวคุณหรือไม่ และคุณคิดว่าบุคคลเหล่านี้สำคัญหรือไม่ อย่างไร

- คุณคิดว่าการลองผิดลองถูก หรือการได้รับโอกาสที่จะได้ลองทำสิ่งใหม่เป็นแนวทางที่ทำให้คุณสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพบ้างหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ให้กับตัวเองและทีมงาน สามารถช่วยในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพบ้างหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

SIAM UNIVERSITY

แบบสอบถาม

การศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

A Study of Successful Starup Leadership in Thailand

ผู้วิจัย นางสาว กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ วันที่......................................

ผู้ทำแบบสอบถาม ....

ชื่อสตาร์ทอัพของท่าน...

หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ทางการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกข้อมูลนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะนำไปใช้ทางการศึกษาเกี่ยวกับวิจัยเท่านั้น และ ขอขอบพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพ

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

2. สถานภาพสมรส

☐ 1) โสด ☐ 2) แต่งงานแล้ว ☐ 3) หย่าร้าง

☐ 4) แยกกันอยู่

3. อายุ

☐ 1) 20-30 ปี ☐ 2) 31-40 ปี ☐ 3) 41-50 ปี

☐ 4) 51-60 ปี ☐ 5) 61 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์การทำงาน

☐ 1) น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2) 5-10 ปี ☐ 3) 11-15 ปี

☐ 4) 16-20 ปี ☐ 5) 21-25 ปี ☐ 6) 26 ปีขึ้นไป

6. ระดับของการรับเงินลงทุนจากกลุ่มนักลงทุน

☐ 1) Seed Stage ☐ 2) Series A ☐ 3) Series B

☐ 4) Series C ☐ 5) Exit Stage

มูลค่าที่ได้รับทุน...จากสถาบัน..

7. ระยะเวลาในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่ได้รับเงินทุน

☐ 1) น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2) 1-3 ปี ☐ 3) 4-5 ปี

☐ 4) มากกว่า 5 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับความสำคัญตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

2.1 ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ	**ความสำคัญของหัวข้อต่อไปนี้**				
	น้อยที่สุด (1)	**น้อย (2)**	**ปานกลาง (3)**	**มาก (4)**	**มากที่สุด (5)**
ภาวะผู้นำ (Leaderships) ด้านบุคลิกภาพ(Personality)					
11. บุคลิกภาพลักษณะคนที่ชอบเข้าสังคม					
12. บุคลิกภาพลักษณะคนที่ให้ความสำคัญกับเหตุผล					
13. บุคลิกภาพลักษณะคนที่เปิดรับความคิดเห็นใหม่					
14. บุคลิกภาพลักษณะคนที่ชอบคิดในเชิงวิสัยทัศน์					
15. บุคลิกภาพลักษณะคนที่ชอบวางแผน และตัดสินใจ					

ข้อเสนอแนะของลักษณะบุคลิกภาพเพิ่มเติม (ถ้ามี)

____

____

2.2 ปัจจัยที่มีผลทางด้านของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ	**ความสำคัญของหัวข้อต่อไปนี้**				
	น้อยที่สุด (1)	**น้อย (2)**	**ปานกลาง (3)**	**มาก (4)**	**มากที่สุด (5)**
ภาวะผู้นำ (Leaderships) ด้านศักยภาพภาพ (Competency)					
16. ความสามารถด้านเทคนิคในการปฏิบัติการ(เช่น ด้านเทคโนโลยี, ด้านความสามารถในการสร้างระบบ, ความสามารถทางด้านวิศวกรรม)					
17. ความสามารถด้านควบคุมตัวเอง					
18. ความสามารถด้านการสร้างความสัมพันธ์					
19. ความสามารถด้านการบริหารคน					

ข้อเสนอแนะของลักษณะบุคลิกภาพเพิ่มเติม (ถ้ามี)

____

____

2.3 ปัจจัยด้านปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของภาวะผู้นำของธุรกิจสตาร์ทอัพ	สภาพความสำคัญของหัวข้อดังกล่าว				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
ปัจจัยภายนอกด้านบุคคลที่เกี่ยงข้องกับความสำเร็จของผู้นำสตาร์ทอัพ					
20. ทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ					
21. กลุ่มนักลงทุน หรือพันธมิตรของธุรกิจสตาร์ทอัพ					
22. กลุ่มลูกค้าของธุรกิจสตาร์ทอัพ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ(ถ้ามี)

____

____

ส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับความสำคัญตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านที่ผ่านมาของผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ผ่านมา	สภาพความสำคัญของหัวข้อดังกล่าว				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
23. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมที่แต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกันได้					
25. การจัดอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการผ่านการเรียนรู้					
26. การCoaching จากผู้รู้ หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่มาให้คำแนะนำการมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุนตลอดโครงการ					
28. การสร้างโอกาศให้ผู้ประกอบการได้ค้นพบและเข้าถึงการค้นพบแรงบันดาลใจ ศักยภาพ หรือพรสวรรค์ส่วนบุคคล					
29. การให้บุคคลที่ต้องการพัฒนาตัวเองได้ทดลองทำ และเรียนรู้ผ่านความสำเร็จและความผิดพลาดของตัวเอง					
30. การพัฒนาผ่านการเรียนรู้จากการพูดคุย สังเกต และฟังผู้ที่เคยได้ทำจริงมาก่อนแบ่งปันประสบการณ์จริง					

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ (ถ้ามี)

____

____

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

____

____

____

____

____

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถาม ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย

SIAM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวกิติมา หงส์ศิริกาญจน์

วัน/เดือน/ปีเกิด 19 ตุลาคม 2527

สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

ที่อยู่ 567/180 หมู่บ้านพฤกภิรมณ์ รีเจนท์ ถนนพระรามสอง แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150 ประเทศไทย

การศึกษา ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประเทศไทย
ปริญญาโท ผู้ประกอบการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซาท์แฮมทัน ประเทศสหราชอาณาจักร
Certified MBTI Practitioner, CPP,Inc.,: Potentia Australia
Certified Change Practitioner, Prosci Practitioner: Change Management USA
Certified DISC Master Practitioner, Take Flight Learning: Take Flight USA
Certificate of Talent SCANN, Coaching from talents: Thai Coach
Certified Coach Strength coach: Thai Coach
Certified: Memory training practitioners: Ron White USA
Certified NLP Practitioner and Timeline Therapist: American Board of NLP
Diploma in Chinese Language: Central University of Finance and Economics, China

ตำแหน่ง ผู้ประกอบและประธานกรรมการบริหารบริษัท สมาร์ท พี.เอ.ดี. จำกัด

สถานที่ทำงาน บริษัท สมาร์ท พี.เอ.ดี. จำกัด

การเผยแพร่งานวิจัย

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์, เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และ บุรินทร์ สันติสาส์น. รูปแบบบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพตามแนวคิด MBTI และ Big 5 ในยุคไทยแลนด์ 4.0. ใน **รายงานการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 3/2561**, รหัสบทความ 61114277. 27 เมษายน 2561 ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์, เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และ บุรินทร์ สันติสาส์น. ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. **วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย** (คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา) ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563). (ISSN: 1906-506x ฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 1)

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์, เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และ บุรินทร์ สันติสาส์น. คุณลักษณะของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. **วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review** (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี) ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562). (ISSN: 1905-8446 ฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 1)